



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE:**

**CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**TEMA:**

**ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL  
INTERNO APLICADOS A LA EMPRESA CAMARONERA MANGLAR S.A.**

**AUTORES:**

**OSCAR LEONARDO GUIÑANSACA SORIA  
ANDRÉS FABIÁN MALLA PERALTA**

**DIRECTOR:**

**ING. FRANKLIN FREDY ORTIZ FIGUEROA**

**CUENCA  
2014**

---

## RESUMEN

El trabajo de investigación tiene por objetivo el desarrollar e implementar un control interno en la Empresa Camaronera Manglar del Cantón Machala, Provincia de El Oro aplicando todas las normas y procedimientos concernientes al control interno.

Para que sea factible el desarrollo e implementación del control interno deben aplicarse los procedimientos para cada una de las áreas inmersas en el tema como eficiencia de la empresa en el área financiera contable, el área de producción, de administración.

Se aplicaron los cuestionarios como métodos de evaluación de control interno, para que su conocimiento y uso sea de fácil comprensión para el personal que labora en la Empresa Manglar y así tener un conocimiento del estado actual de la empresa, cuáles son sus necesidades y el desarrollo general de las actividades de los departamentos involucrados así como el progreso de la empresa en su conjunto.

Conociendo que el control interno es un proceso, pues este es un camino para llegar a una meta y no un fin, lo realizan personas que dirigen todos los niveles de la empresa, por lo tanto, no se trata de manual de procedimientos o de organización y que sólo, brinda un grado seguridad razonable y no total y el mismo nos ayudará a la consecución o conducción de los objetivos.

Cuando mencionamos control interno como procesos hablamos de pasos bien definidos que incluyen todas las actividades inherentes a la gestión, los mismos que se integran con la planificación, ejecución, y la supervisión de la empresa.

### **Palabras Claves:**

Control Interno, Camaronera, Hallazgos, Cuestionarios, Eficiencia, Objetivos, Metas y Riesgo

---

## ABSTRACT

The research aims to develop and implement an internal control in the shrimp Machala Canton Manglasito Company belonging to the Province of Gold applying all rules and procedures pertaining to internal control.

To be feasible the development and implementation of internal control procedures should be applied to each immersed in the topic areas such as business efficiency in the financial accounting area, the area of production management. The questionnaires were applied as methods of evaluating internal control, that their knowledge and use is easy to understand for the staff working in the company Manglar and thus have a knowledge of the current state of the company, what their needs are and overall development of the activities of the departments involved and the progress of the company as a whole.

Knowing that internal control is a process as this is a way to reach a goal , not an end in itself, it made people who run all levels of the company , therefore , not about procedures manual or organization and only , provides a reasonable level rather safely and it will help us achieve the goals or driving .

When mentioned as internal control processes speak of well-defined steps that include all activities relating to the management, they are integrated with the planning, implementation, and oversight of the company.

## Keywords

Shrimp, Findings, Quizzes, Efficiency, Objectives, Goals, Internal Control and Risk

## CONTENIDO

INTRODUCCION .....	15
CAPÍTULO I .....	17
ANTECEDENTES .....	17
1.1 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA .....	17
1.1.1 Antecedentes de la acuicultura .....	17
1.1.2 Antecedentes históricos en el Ecuador .....	17
1.1.3 La Industria camaronera actual en el Ecuador .....	18
1.1.4 Antecedentes de la empresa .....	21
1.2 MISIÓN VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	22
1.2.1 Misión .....	22
1.2.2 Visión .....	22
1.2.3 Objetivos de la Empresa .....	22
CAPÍTULO II .....	23
FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	23
2.1 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO .....	23
2.2 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO .....	25
2.2.1 Evolución del concepto de control interno .....	25
2.2.2 El concepto actual de control interno según el [Informe COSO] .....	26
2.2.3 Control interno operativo .....	28
2.2.4 Control interno administrativo .....	28
2.2.5 Control interno financiero .....	28
2.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO .....	29
2.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO .....	30
2.4.1 Objetivo relacionado con las operaciones: .....	30

2.4.2	Objetivos relacionados con la información financiera: .....	31
2.4.3	Objetivos de cumplimiento .....	31
2.5	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO .....	32
2.5.1	Ambiente de control .....	33
2.5.2	Valoración del riesgo .....	34
2.5.3	Actividades de control .....	37
2.5.4	Información y comunicación.....	38
2.5.5	Monitoreo y/o supervisión .....	40
2.6	DESCRIPCIONES NARRATIVAS .....	41
2.7	DIAGRAMAS DE FLUJO.....	42
2.7.1	Simbología en los Flujogramas.....	43
2.7.2	Ventajas.....	46
2.7.3	Desventajas .....	46
2.8	MATRICES.....	46
2.9	COMBINACION DE MÉTODOS.....	46
	CAPÍTULO III .....	56
	DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	56
3.1	OBJETIVO GENERAL.....	56
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	56
3.3	ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	56
3.3.1	Cuestionarios.....	57
3.3.2	Aplicación del Cuestionario de Control Interno .....	58
3.3.3	Análisis de los resultados, determinando niveles de confianza y riesgo	66
3.3.4	Elaboración de Hojas de Hallazgos .....	70
3.4	IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	88



---

3.4.1	Propuesta del diseño e implementación de control interno.....	88
3.5	VIGILANCIA Y MONITOREO .....	98
CAPITULO IV .....		100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		100
RECOMENDACIONES DEL TRABAJO DE AUDITORIA .....		102
BIBLIOGRAFÍA .....		106
ANEXOS .....		108

Yo, Oscar Leonardo Guiñansaca Soria, autor de la tesis “ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO APLICADOS A LA EMPRESA CAMARONERA MANGLAR S.A.”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

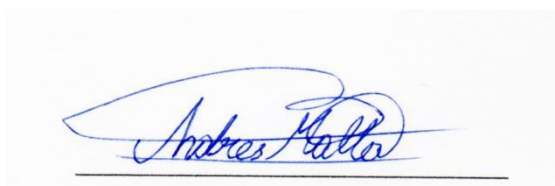
Cuenca, 31 de marzo de 2014



Oscar Leonardo Guiñansaca Soria  
C.I. 010445743-7

Yo, Andrés Fabián Malla Peralta, autor de la tesis “ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO APLICADOS A LA EMPRESA CAMARONERA MANGLAR S.A.”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título De CONTADOR PÚBLICO AUDITOR. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 31 de marzo de 2014



Andrés Fabián Malla Peralta

C.I. 010563422-4

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



Yo, Oscar Leonardo Guiñansaca Soria, autor de la tesis “ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO APLICADOS A LA EMPRESA CAMARONERA MANGLAR S.A.”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

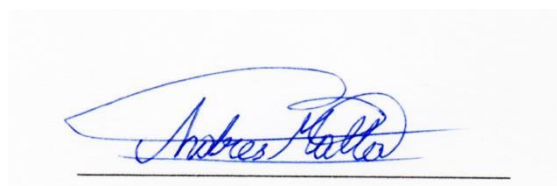
Cuenca, 31 de marzo de 2014



Oscar Leonardo Guiñansaca Soria  
C.I. 010445743-7

Yo, Andrés Fabián Malla Peralta, autor de la tesis “ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO APLICADOS A LA EMPRESA CAMARONERA MANGLAR S.A.”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 31 de marzo de 2014



Andrés Fabián Malla Peralta  
C.I. 010563422-4



## AGRADECIMIENTO

A Dios por ser quien nos da la salud, la fuerza para seguir adelante en lo que nos proponemos como metas, a mi Padre que desde el cielo me protege, en especial a mi Madre ya que sin su amor no hubiese sido fácil afrontar este reto, a mis hermanos que con su apoyo me ayudaron a llegar hasta acá.

A mi tía, a mis primos, a los amigos pues de todas las formas posibles hicieron que este sueño se haga realidad.

Al Ing. Franklin Ortiz pues con su paciencia y sus conocimientos nos brindó todo su apoyo para realizar este tema de investigación.

A la empresa Manglar S.A. ya que ellos nos brindaron todo su confianza ya que hoy en día es difícil tener apertura en cualquier otra empresa, y ellos no dieron toda la apertura necesaria para realizar nuestra tesis.

OSCAR LEONARDO GUIÑANSACA SORIA



## AGRADECIMIENTO

A Dios que me guía y me ha dado la fuerza y el valor para poder sacar adelante mi carrera con grandes logros.

A mis padres por permitirme y brindarme el apoyo condicional a lo largo de mis estudios.

A los profesores en especial al Ing. Franklin Ortiz pues ya que el con sus conocimientos y paciencia nos ayudó a desarrollar este trabajo de investigación.

A todas las persona que de una u otra forma me dieron una mano en este largo camino hacia la superación académica.

ANDRÉS FABIÁN MALLA PERALTA

## DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado a Dios por haberme protegido de todo mal, a mi madre por su apoyo y confianza para guiarme por el camino del bien, y siempre ha estado velando por mi futuro y bienestar en mi carrera universitaria.

A mis hermanos, a mi tía, a mis primas por su constante esfuerzo para que nunca me falte nada, y así dedicarme por entero a terminar la carrera, pues todos ellos siempre creían en mi capacidad e inteligencia.

Y desde luego a la persona que llego a cambiar todo en mi vida, y por la que quiero cumplir esta meta de graduarme y así hacerla sentirla orgullosa, pues es ella con sus consejos, su paciencia y confianza me demuestra su inmenso amor que siente por mí y yo por ella, y es mi novia Pilar Campoverde que la amo demasiado esto va por ti mi amor.

OSCAR LEONARDO GUIÑANSACA SORIA



## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios a mis padres a mis hermanos y a toda mi familia ya que ellos confiaron en mi capacidad y de esa forma pude culminar mi carrera universitaria

ANDRÈS FABIÀN MALLA PERALTA

## INTRODUCCION

En la actualidad con el crecimiento de las empresas dedicadas a la actividad camaronera han tenido que aumentar el logro de objetivos a ser cumplidos, ya que se tiene que emplear eficientemente los recursos que se utilizan en esta actividad, pues es de suma importancia contar con herramientas de control que permitan afrontar de manera oportuna las nuevas tendencias económicas y competitivas.

Cuando hablamos de control interno en estos tiempos no podemos referirnos a la labor del contador o del auditor, si no a la responsabilidad de todos los que integran la empresa y de esta forma se les da la importancia que se merecen los miembros de los departamentos que conforman la empresa pero sobre todo en primera instancia a los directivos de la misma.

Tomando en cuenta a todos los departamentos que fueron el motivo de nuestra investigación se estableció que lo más importante de desarrollar e implementar un sistema de control interno, pues en la mayoría de los casos este es dejado a un lado por la empresa, ya que a su vez el control interno es un medio por el cual la empresa logra la consecución de los objetivos propuestos mediante la adopción de medidas necesarias, por tal motivo nuestra tesis se centró en los departamentos de la empresa Manglarcito.

Mediante una buena administración los cambios que se proponen puede ser implantados y con un seguimiento continuo y con controles internos pertinentes, estos pueden determinar la seguridad y preservar los bienes de los departamentos y de la empresa en general.

En síntesis estos fueron los fundamentos que se siguieron para desarrollar el tema de tesis entre otros, mediante la formulación de cuatro capítulos que están estructurados de la siguiente manera

**CAPÍTULO I: ANTECEDENTES** se describe el conocimiento de la empresa, de la actividad a la que se dedica, el objeto del estudio, su creación la misión, visión y los objetivos.



CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEORICOS se refiere a la teoría en todos sus aspectos mostrando la importancia del control interno desde sus normas, principios y clasificación.

CAÍTULO III: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO es el desarrollo del control interno de la forma más eficiente eficaz y oportuna, mediante métodos de evaluación del control interno.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES muestran los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación por medio de un informe realizado por los autores del tema.



## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

#### 1.1 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

##### 1.1.1 Antecedentes de la acuacultura<sup>1</sup>

La acuacultura en América Latina y especialmente en Ecuador ha sido una de las actividades de mayor crecimiento productivo y económico durante los últimos 25 años, a pesar de tener que sortear dificultades de tipo sanitario y climatológico. Aun así en países como Ecuador, México y Brasil se ha logrado niveles de desarrollo satisfactorios y con posibilidades de incrementarlos, ya que el potencial que tienen es promisorio, especialmente en Brasil donde existen enormes extensiones susceptibles de ser dedicadas a esta actividad. Otros países como Colombia, Venezuela y Perú han incursionado en esta actividad y avanzado decididamente obteniendo grandes resultados. Los países centroamericanos debido a dificultades del clima han tenido ciertos problemas en establecer una industria estable pero se espera que su recuperación sea exitosa.

##### 1.1.2 Antecedentes históricos en el Ecuador

La actividad camaronera tuvo sus inicios en la provincia del Oro en el año 1968 convirtiéndose en la tercera fuente generadora de ingresos de nuestro país en ese entonces, de acuerdo a las cifras del Banco Central del Ecuador.

A nivel mundial el Ecuador ha ocupado el tercer lugar en producción y somos reconocidos por ser el único país donde se ha practicado continuamente la acuacultura por más de 30 años, tal como lo menciona la National Marine Fisheries Report.

En el Ecuador se pueden nombrar algunas ventajas, especialmente en la región costera, que permiten que la actividad camaronera haya podido surgir.

---

<sup>1</sup> Tomado del proyecto de Camaronera In Land [www.cib.espol.edu.ec](http://www.cib.espol.edu.ec)  
OSCAR GUÑANSACA SORIA  
ANDRÉS MALLA PERALTA

- Diversidad de especies de camarones nativos apropiados para el cultivo.
- Extensas áreas de estuarios
- Suelos con propiedades adecuadas
- Disponibilidad del sistema de agua dulce.
- Clima ecuatorial

Fue en la década de los 80 cuando en realidad comenzó a dar sus frutos la actividad camaronera, posicionándose en los mercados internacionales a nivel de los países que tradicionalmente lideraban la producción de la especie.

En materia sanitaria a principios de 1999 se detectó formalmente en Ecuador la presencia del virus de la mancha blanca (WSV por sus siglas en inglés) causando grandes estragos en la industria camaronera, llegando a reducir la producción anual en este país a la tercera parte.

Cabe mencionar que la actividad camaronera comenzaba la recuperación de los daños causados por algunos efectos climáticos tales como el Fenómeno del Niño de 1997 que golpeó duramente al sector causando pérdidas y por otros síndromes como el síndrome de la gaviota (1990-91), el Síndrome de Taura (TSV) que atacó entre 1994 y 1995, y, sumado a lo anterior se ha presentado en países asiáticos el virus de la cabeza amarilla, el cual ataca camarón con más fuerza que la mancha blanca.

### **1.1.3 La Industria camaronera actual en el Ecuador**

En el continente Americano Ecuador es el pionero en la industria camaronera generando divisas para el país en todas las etapas de la cadena productiva. Exporta larvas, alimentos balanceados, camarones, maquinaria y técnicos especializados



**Imagen 1. Camarón**

Las exportaciones de camarón entre enero y julio dejan a Ecuador ingresos de 741,9 millones de dólares; un 9% más que en el mismo período de 2011, cuando las ventas de ese marisco cifraban 680,5 millones de dólares.

Sin embargo, el volumen de venta aumentó en un 13%, al pasar de 108 toneladas métricas en siete meses de 2011 a 121 toneladas entre enero y julio de este año. Esto sucede por un decrecimiento del precio unitario de la tonelada métrica en el mercado internacional.

En el período analizado, la tonelada de camarón se vendió en promedio de 6.139 dólares, mientras que en el año anterior se expendía a un mejor precio de 6.313 dólares por tonelada, un 2,8% superior.

En la actualidad el camarón representa el 13,2% del pastel de las ventas no petroleras del Ecuador hacia otros países y es el segundo producto de esta bandeja de exportación. En el año anterior, las ventas de este producto marino representaban el 12,6% de esas ventas.

Hoy en día se lleva a cabo un plan de contingencia del Ministerio de Agricultura y Pesca, para incluir a 140 armadores pesqueros que dan trabajo alrededor de 600 tripulantes que se extractivas, pues desde fines de septiembre en Ecuador queda prohibida la pesca extractiva industrial de arrastre para proteger el lecho marino, lo que incluye al camarón pomada, que se pesca en las costas del país.

Las exportaciones de camarón generaron divisas por USD 1.276,9 millones durante 2012. Muy cerca se ubicaron los envíos de productos enlatados de pescado, que lograron ingresar al país unos USD 1.126 millones, según indicó el Banco Central del Ecuador (BCE).

En total, los casi USD 2.400 millones generados por ambos sectores establecieron un récord histórico para el país.

Además, las exportaciones de productos enlatados de pescado registraron un incremento del 29% con respecto al año anterior. De este sector, las conservas de atún generaron el mayor volumen, con un 74% del total de las ventas al exterior. El resto lo completaron los envíos de listado, caballa y bonito en aceite, agua o en salsa de tomate.

Según el Banco Central, el principal comprador de atún fue Venezuela, con el 15,16% del total de lo exportado; seguido de España, con el 11,43%. Estados Unidos quedó relegado a un tercer lugar, pese a que este país había liderado las compras en 2011, informó El Comercio.

Con estos resultados, los enlatados de pescado lograron encabezar el ranking de los 10 subproductos no petroleros con mayor crecimiento durante 2012, según se detalla en un estudio de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor).

Ecuador lidera históricamente las capturas de atún en el océano Pacífico Oriental (OPO). Durante 2012, la flota ecuatoriana capturó 215.127 toneladas de atún, lo que significa un incremento de 7% con respecto al año anterior, de acuerdo con las estadísticas de la

Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT). De este modo, se convirtió en el único país en aumentar su volumen de descarga, frente a México, Panamá, Venezuela, Colombia o Nicaragua.

Por su parte, el coordinador de Pesca y Acuicultura del Instituto de Promoción de Exportaciones e Importaciones (ProEcuador), Bolívar Núñez, prevé que “el mercado será estable para el atún en los próximos años”.

En su opinión, esta situación obedece a que “los principales consumidores, como la Unión Europea y EE.UU, se rigen cada vez más por leyes de sustentabilidad y Ecuador está cumpliendo drásticamente con ellas”.

Según un ranking elaborado por ProEcuador, el país es el segundo exportador mundial de atún en conserva y de lomos de atún. Además, con las ventas de camarón congelado se ubica en el cuarto lugar, mientras que es el quinto mayor exportador de sardinas y el sexto de harina de pescado./ FISECUADOR, Silvina Corniola

#### **1.1.4 Antecedentes de la empresa**

La Empresa Camaronera MANGLAR S.A. empezó en el año 1992 en el Cantón Machala, Provincia del Oro, como una perspectiva de la familia Berrezueta que la inició como un proyecto factible gracias a la gran extensión de sus tierras y la disponibilidad de fondos necesarios para emprenderla. Así la empresa fue creciendo y fortaleciéndose más en el mercado local hasta posesionarse como una de los principales productores y distribuidores de Camarón en la provincia. Luego esta pasaría a la venta donde 4 socios verían la oportunidad de invertir adquiriéndola en su totalidad y dividiéndola en acciones comunes.

Esta empresa se dedica a la industria acuícola, en su fase de producción, siembra, cría, engorde y cosecha para luego comercializar el camarón en el mercado nacional e internacional.

En la actualidad sus instalaciones se encuentran ubicadas en el cantón Machala, barrio 29 de Junio, Provincia del Oro sobre la cual se levantan 5 hectáreas de camaroneras en tierras bajas.

Camaronera MANGLAR S.A se caracteriza por tener una Política Empresarial bien establecida, que tienen como objetivo asegurar la calidad, inocuidad, trazabilidad y responsabilidad social y ambiental.

## **1.2 MISIÓN VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

### **1.2.1 Misión**

Proveer del mejor camarón con la finalidad de satisfacer las demandas del mercado cumpliendo con las exigencias de este, contemplando las normas de calidad nacionales e internacionales considerando el cuidado del medio ambiente.

### **1.2.2 Visión**

Consolidar el liderazgo de sociedad en el mercado nacional, expandiendo su producto en todos los mercados posibles, para situarnos como una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel nacional.

### **1.2.3 Objetivos de la Empresa**

- Incrementar en un 5% las ventas del producto cada seis meses.
- Proporcionar capacitación al personal obrero con el fin de conseguir eficiencia y eficacia, en el proceso, que produzca un aumento promedio de la producción de 5% para garantizar el incremento en las ventas propuestas.
- Contribuir eficazmente al desarrollo de la crianza del camarón, en la provincia de Oro con la implementación de nuevas piscinas con una capacidad superior a la actual para el periodo 2015.
- Crear desarrollo local y fuentes de trabajo en la ciudad.
- Ingresar al mercado externo europeo como Canadá, Estados Unidos, Europa.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS

#### 2.1 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO

Se puede decir que el control interno es tan antiguo como administrar puesto que conforma uno de los elementos de la administración. Según indicios encontrados hacia el año 5000 a. C., los sacerdotes Sumerios (un grupo étnico), desarrollaron un sistema de escritura o registro de datos, de todas las transacciones realizadas por los numerosos sacerdotes en las vastas posesiones de la potestad religiosa dejando evidencias de prácticas de control administrativo.

Alrededor del año 1800 antes de Cristo, Hammurabi (Rey de Babilonia), estableció ciertos tipos de control mediante el uso de testimonios y escritura; así como también reconoció que “la responsabilidad no puede transferirse”, este precepto significaba que a la persona a quien se asignaba una responsabilidad, tenía que responder por su correcto funcionamiento y por las consecuencias que surjan de un mal desempeño.

Por el año 600 a. C., en la época en la que gobernaba Nabucodonosor (Rey de Asiria), encontramos ciertos rastros evidencian el uso de controles de producción. Así seguimos avanzando por el tiempo y encontramos que hacía a él año 500 a. C., Mencius (un personaje de la antigua China) hizo un reconocimiento de la necesidad de seguir sistemas, metodologías y estándares para una eficiente administración.

Su aplicación puede observarse en los antiguos imperios en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidencia que de alguna manera se tenía tipos de controles para evitar desfalcos.

Lo anterior empezó a vislumbrarse en Europa hacia los años 747 y 814 cuando Carlos I "el grande" (Carlomagno) a través del Missi Dominici nombrara un clérigo y un laico que inspeccionaban las provincias del imperio. Posteriormente, hacia el año 1319 Felipe V daría a su Cámara de cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

Con el constante desarrollo del intercambio comercial, fue evolucionando acorde a las necesidades, y es así que en los antecedentes destacamos la evolución del control como elemento esencial que forma parte de la administración. Más tarde, en el siglo XIII D. C., donde debido a los complejos asuntos comerciales y financieros, los mercaderes Venecianos, forzosamente condujeron a un sistema de control de documentación y archivos. Los elementos de la partida doble surgieron en los libros de los antiguos banqueros hacia el año 1340, y los libros de los comerciantes Florentinos tenían muchos de esos elementos. En 1410 los hermanos Soranzo de Venecia escriben algunos libros donde muestran que la función más importante del libro diario puede servir de base al libro mayor. En 1436 el arsenal de Venecia (astillero gubernamental de la época), se elegían supervisores para manejar y registrar personalmente el uso de las partidas; pero a mediados del siglo XV Se encontraron específicamente tenedores de libros. En un intento hacia la eficiencia, se utilizó una forma temprana de contabilidad de costos, factura y balances para el control. Además se destacan varias partes de la administración como: la numeración de partes inventariadas, la administración personal, estandarización de partes, control de inventarios y control de costos.

En el año 1494 el fraile italiano Lucas Pacioli (estudiante y profesor en campos como matemáticas, teología, arquitectura y tácticas militares) escribió un tratado que contenía el sistema contable por partida doble, utilizado en Venecia tenía muchas ventajas y era el más conveniente de todos.

Durante los años de la revolución francesa se modificó el sistema monárquico y con base en los principios democráticos se perfeccionó la llamada separación de poderes, estableciendo así un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía.



Así llegamos hasta el año 1900, en donde Frederic W. Taylor establece los principios de la administración científica, que le dan forma fundamental a esta.

Luego de eso en el año de 1915 Henry Fayol determina la primera teoría completa de la administración, para ser enseñada en escuelas, colegios y universidades dividiendo a la administración en cinco elementos fundamentales que son: planificación, organización, mando, coordinación y control.

## **2.2 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO**

### **2.2.1 Evolución del concepto de control interno**

La primera definición de “control interno” apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como cuál es la relación entre el control y los objetivos de la organización, quién es el responsable del control y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control.

Posteriormente, la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) definió el control interno como el plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientados a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar el patrimonio de pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones y estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos, y obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. Este concepto está orientado al Sector Público, pero también es aplicable al Sector Privado.

A partir de ese momento se estableció un mejor señalamiento sobre algunos elementos fundamentales del actual concepto de control interno, el cual se ha definido como un proceso cuya responsabilidad corresponde a la máxima

autoridad de la organización, y que debe asegurar razonablemente el logro de los objetivos institucionales. La Comisión mencionada se refiere al control interno como “una herramienta gerencial usada para brindar una seguridad razonable de que los objetivos gerenciales están siendo alcanzados”; asimismo, ha mantenido que el garantizar en sus organizaciones un ambiente de control eficaz es parte primordial de la responsabilidad que sobre el uso de los recursos públicos tiene la Administración. En la actualidad el uso del término “control interno” no se limita al sentido tradicionalmente financiero y, por tanto, al control de las actividades administrativas, sino que abarca un concepto más amplio de “control de gestión”.

Conviene comentar que como parte de esa evolución conceptual en diversos momentos se generó discusión en torno a si el control interno correspondía a una estructura, un proceso, un sistema o conjunto de sistemas o acciones, discusión que terminó por referirse al control interno como un proceso, sin perjuicio de las demás clasificaciones.

Una definición más apropiada para fines de control, en el ámbito gerencial es: "control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes"<sup>2</sup>

Los controles fueron definidos hace algún tiempo, durante la evolución del proceso para el manejo organizacional, como mecanismos o prácticas usados para prevenir o detectar actividades no autorizadas. El propósito de los controles fue después ampliado para incluir el concepto de que las cosas sean hechas. El uso actual del término se orienta hacia cualquier esfuerzo para mejorar la probabilidad de que se cumplan los objetivos.

### **2.2.2 El concepto actual de control interno según el [Informe COSO]**

Finalmente, diversas agrupaciones profesionales de alto renombre a nivel mundial unieron esfuerzos con el fin de establecer un marco conceptual de control interno integrador de las definiciones y conceptos preexistentes, que permitiera a las organizaciones públicas y privadas, a las auditorías interna y externa, a los

---

<sup>2</sup> "Elementos de Administración", Harold Koontz y Heinz Weihrich; Edición Quinta (Cuarta Edición en Español); Capítulo I; Pág. 24

académicos y a los legisladores contar con un modelo de referencia común sobre el tema de control. Como resultado, fue emitida la definición de control interno que aparece en el Informe COSO,

"Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva, o consejo de administración de una organización, por su grupo directivo y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos institucionales agrupados en tres categorías, a saber:

- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b) Eficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Fue así como se estableció que el control interno constituye, esencialmente, una herramienta útil para que la administración activa dirija su gestión y obtenga una seguridad razonable de que las actividades se están conduciendo al logro de los objetivos institucionales; por ello, también brinda elementos al jerarca, a los titulares subordinados y, en general, a todo funcionario, para cumplir con su obligación de rendir cuentas en torno a su gestión respecto de los recursos públicos.

En resumen podemos decir que los fines del control interno no se restringen únicamente a prevenir los fraudes y errores, sino que sus propósitos abarcan un campo más amplio y tienden a afirmar los objetivos del sistema de contabilidad con el fin de que la administración, pueda ejercer su función de la manera más eficaz posible.”<sup>3</sup>

### **2.2.3 Control interno operativo**

Los controles, entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa y en lograr los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos, de esta manera se ayuda a la empresa con el mejoramiento de las operaciones y así lograr un mejor control de las actividades.

### **2.2.4 Control interno administrativo**

Comprende en un sentido amplio, el plan de la organización, política procedimientos y practicas utilizadas para administrar las operaciones en una empresa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas y constituye el punto de partida para el establecimiento del control contable de la transacciones. Incluye actividades de planeamiento, organización, dirección y control, así como el procedimiento para presentar informes, medir y monitorear el desarrollo de las actividades. Incluye también controles tales como análisis estadísticos, estudios de propuestas y tiempo, reporte de operaciones, programas de entrenamientos de personal, y controles de calidad.

### **2.2.5 Control interno financiero**

Comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables, al igual

---

<sup>3</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission (COSO); Traducido por Samuel Alberto Mantilla B.; “Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros”. Primera Edición Abril de 1998; Segunda Reimpresión Bogotá D.C Colombia 2001; Suplemento II.

que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de la información financiera de la organización.

Este brinda seguridad razonable en:

- Las transacciones son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- Las transacciones se registran según se requieran para mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.
- El acceso a los activos se permite solamente con la autorización de la gerencia.
- Los activos registrados son comparados con las existencias.

### **2.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

El control interno es, en una forma u otra, un factor básico de operación para la dirección de cualquier organización, empresa o negocio. El control interno es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones, por lo que se caracteriza como el sistema nervioso que impulsa el conjunto de políticas de operación y las mantiene dentro de los límites de ejecución practicables.

En una organización el control interno comienza con la adopción y cumplimiento de la política aprobada por la dirección, continúa hacia abajo en la escala de la estructura administrativa, tomando forma en la elaboración y operación de normas de dirección y regulaciones administrativas, manuales, instrucciones y decisiones; auditoría interna; comprobación interna; informes; entrenamiento y distribución del personal; etc.

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa está asegura que sus estados financieros son confiables, frente a los fraudes; eficiencia y eficacia operativa. Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado control interno. Y es fundamental cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño muchos



empleados y muchas tareas delegadas. Por lo tanto los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno. Éste sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Es por ello que el control interno es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar a futuro.
4. Localiza a los lectores de responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa."<sup>4</sup>

## 2.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO<sup>5</sup>

### 2.4.1 Objetivo relacionado con las operaciones:

Estos objetivos constituyen la razón de ser de las empresas y van dirigidos a la consecución del objetivo social. Son básicamente, un elemento de gestión y no un elemento de control interno, y se refieren a la eficacia y eficiencia en las operaciones de la empresa. Cada institución tiene sus propios objetivos operacionales muy diferenciados a otras, ya que los mismos están muy

---

<sup>4</sup> Control y Fraudes, Estupiñán Gaytán. 2003. Pág. 27

<sup>5</sup> COSO.- Corresponde a las siglas de "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.)

relacionados con las prioridades, el juicio y el estilo de gestión de la gerencia, mientras que los otros dos grupos de objetivos a pesar de tener distintos matices para cada empresa, son aplicables a todas las organizaciones. Es fundamental que este tipo de objetivos y estrategias estén claramente definidos y coordinados con los objetivos y estrategias específicos, ya que es sobre los objetivos de cumplimiento donde la organización dirige una parte sustancial de sus recursos.

#### **2.4.2 Objetivos relacionados con la información financiera:**

Están referidos a la preparación de estados financieros confiables sean estos finales o intermedios y a la prevención de la alteración de la información financiera publicada; como también a todo dato contable proveniente de estados contables que esté dirigido a terceros.

La información financiera es un elemento importante para la gestión interna. El término "fiabilidad" implica la presentación de dichos estados como Balance General, Balance de Resultados, según principios contables generalmente aceptados y otros principios y regulaciones contables que sean relevantes y apropiadas. La presentación adecuada de la información contable requiere:

- Principios contables generalmente aceptados y apropiados a las circunstancias.
- Estados financieros que faciliten su comprensión para que puedan ser utilizados e interpretados correctamente.
- Información financiera suficiente y apropiada, resumida y clasificada en forma adecuada.
- Presentación de hechos, transacciones, acontecimientos y los flujos de orígenes y aplicaciones de recursos en forma apropiada y razonable de tal forma que los estados financieros reflejen adecuadamente la situación financiera

#### **2.4.3 Objetivos de cumplimiento**

Toda institución debe desarrollar su actividad en el marco de normas legales y reglamentarias que regula los más diversos aspectos de las relaciones sociales

(normativa mercantil, civil, laboral, financiera, medio ambiente, seguridad, etc.), y deben adoptar medidas específicas en función de esas leyes y normas aplicables. Estas leyes establecen requisitos mínimos de comportamiento que la empresa debe integrar a sus objetivos de cumplimiento.

Los antecedentes de una sociedad en cuanto al cumplimiento de las leyes y normas, pueden incidir tanto positiva como negativamente en su reputación dentro de la comunidad.

## 2.5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO<sup>6</sup>

En el informe COSO, el control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente y están integrados a los procesos administrativos.

El control interno, no consiste en un proceso secuencial en donde algunos de los componentes afecta sólo al siguiente, sino es un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

De esta manera, el Control Interno difiere por ente y tamaño y por sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las organizaciones necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una empresa generalmente se percibirá muy diferente al de otra. Los cinco componentes del control interno son:

- a) Ambiente de control
- b) Valoración del riesgo
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y monitoreo

---

<sup>6</sup> COSO.- Corresponde a las siglas de "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.)"



### 2.5.1 Ambiente de control

Relacionado con las actitudes y acciones de los jefes, los titulares subordinados y demás funcionarios de la institución, sus valores y al establecimiento de un entorno que aporte el ambiente en el que las personas desarrollen sus actividades, que estimule e influya en las tareas del personal con respecto al control de sus actividades dentro de la institución, que sirva como fundamento para la operación exitosa de los demás componentes y el sistema como un todo, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del Control Interno, aportando disciplina y estructura.

En este contexto el personal es la esencia de cualquier organización, al igual que sus atribuciones individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

No es suficiente que el código de ética y los valores institucionales sean creados o desarrollados por ciertos funcionarios de la empresa, sino, es indispensable que sean conocidos y practicados por todos los integrantes de la empresa, así como también sus usuarios externos, llámense estos, proveedores y/o clientes.

Dentro del ambiente se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control, tendientes a neutralizarlos, así como también se capta la información y a través de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

Los factores que conforman el ambiente de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos (código de conducta y ética);
- Compromiso de competencia profesional;
- Comité de auditorías;
- Filosofía de dirección y estilo de gestión;
- Estructura organizativa;
- Asignación de autoridad y responsabilidad; y,
- Políticas y prácticas de recursos humanos

### 2.5.2 Valoración del riesgo

El riesgo se considera como la posibilidad de que un evento o acción afecte negativamente a la organización. Toda organización, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de actividad enfrenta riesgos en todos sus niveles y no hay una manera práctica de reducir los riesgos a cero. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con los procesos gerenciales y la existencia, así como la elaboración de estados financieros. Cualquier empresa debe determinar cuáles son los niveles de riesgo aceptables y tratar de evitar que estos sobrepasen esos límites.

Previamente determinar los riesgos, hay que determinar los objetivos, la determinación de objetivos no es parte del control interno, es parte del proceso de gestión de las empresas, pero es una condición indispensable para establecer un elemento fundamental del control interno, la determinación de los riesgos.

La evaluación de riesgos se realiza para evitar que afecten al control interno en su capacidad de:

- Salvaguardar los bienes y recursos;
- Mantener ventaja ante la competencia;
- Construir y mantener una imagen;
- Incrementar y mantener solidez financiera, y
- Mantener un crecimiento

Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Esta actividad de autoevaluación que practica la Dirección, será verificada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente ejecutados, en las distintas áreas y niveles de la organización.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- **Los objetivos.** Que deben ser establecidos y comunicados. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar, factores críticos de éxito. Una vez identificados la gerencia tiene que establecer criterios para medirlos, a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

Las categorías de los objetivos son las siguientes:

- Objetivos de cumplimiento: dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como las posibles políticas emitidas por la administración.
  - Objetivos de operación: relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.
  - Objetivos de la información financiera: se refiere a la obtención de información financiera confiable.
- 
- **Identificación de los riesgos internos y externos.** El análisis de riesgo y su proceso, sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:
    - La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos
    - La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
    - El establecimiento de acciones y controles necesarios.
    - La evaluación periódica del proceso anterior.
- 
- **Gestión del cambio.** Identifica los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras circunstancias.

Existen factores que requieren atenderse con oportunidad, ya que presentan sistemas relacionados con el manejo de cambios como:

- Crecimiento rápido.
- Nueva tecnología.
- Reorganizaciones corporativas.

- Otros aspectos de igual trascendencia.

De lo anterior, se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que puedan tener un efecto desfavorable, razonable de que los objetivos sean logrados.

A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes en una empresa se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad, permitiendo lograr una administración eficiente y eficaz, por medio de la toma de acciones oportunas, para prevenir y enfrentar las posibles consecuencias de los riesgos detectados.

Los procedimientos para la evaluación de riesgos de una manera apropiada, se realiza mediante los siguientes pasos:

- 1. Identificación del riesgo:** análisis de riesgos interactivos y continuos, relacionándolos con los objetivos de la empresa, comprensión, incluye riesgos debidos a factores externos e internos, tano a nivel de la empresa como de sus actividades.
- 2. Valoración del riesgo:** A través de una estimación de la importancia de los riesgos, valorándolos de acuerdo a la probabilidad de que el riesgo ocurra.
- 3. Evaluación de la tolerancia al riesgo de la organización:** Ante cambios en el entorno operacional, personal nuevo, sistemas de información nuevos y modernos, nuevas tecnologías, reestructuración interna, etc.
- 4. Desarrollo de respuestas:** De la evaluación realizada se pueden obtener cuatro respuestas: transferencia, tolerancia, tratamiento o eliminación, de las cuales la más relevante es el tratamiento porque es el mejor mecanismo para tratar el riesgo.

En todas las empresas, sin importar su tamaño, tipo de negocio, estructura, naturaleza o industria, se encuentran riesgos a todos los niveles, los mismos que afectan su capacidad de mantener su fortalece financiera e imagen institución positiva, brindando servicios de calidad, con personal capacitado y comprometido con la empresa.

### 2.5.3 Actividades de control

Las **actividades de control**, que comprenden todos los métodos, políticas, procedimientos y otras medidas establecidas y ejecutadas como parte de las operaciones para asegurar que se están aplicando las acciones necesarias para manejar y minimizar los riesgos y realizar una gestión eficiente y eficaz hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones, incluyen actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, notificaciones, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones; permiten la protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.

Tipos de actividades de control:

- Revisiones de alto nivel
- Funciones directas o actividades administrativas
- Procesamiento de información
- Controles físicos
- Indicadores de desempeño
- Segregación de responsabilidad
- Controles sobre los sistemas de información.

Los elementos que conforman las actividades de control gerencial son:

- Tipo de actividades de control;
- Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos;
- Controles sobre los sistemas de información;
- Necesidades específicas; y,
- Evaluación

Las políticas y procedimientos que se desarrollan a través de toda la organización y garantizan que las directrices de la gerencia se lleven a cabo y los riesgos se

administren de manera que se cumplan los objetivos, incluyen actividades preventivas, detectivas y correctivas.

*Las detectivas:* diseñados para detectar hechos indeseables y la manifestación u ocurrencia de un hecho.

*Las preventivas:* diseñados para prevenir resultados indeseables, reducen la posibilidad de que se detecte.

*Las correctivas:* diseñadas para corregir los efectos de un hecho indeseable, corrigen las causas del riesgo que se detectan.

#### **2.5.4 Información y comunicación**

Está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una empresa. La calidad y oportunidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la máxima autoridad para tomar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la empresa y preparar información confiable.

Para poder controlar una organización y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable.

Es necesario identificar información relevante y disponer de los mecanismos adecuados, para identificarla, capturarla y comunicarla al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento, que hace conducir y controlar la organización, por lo que es un elemento fundamental en la gestión de cualquier tipo de institución.

La información se identifica, captura, procesa y reporta mediante sistemas de información, los cuales pueden ser formales e informales.

Aspectos para la calidad de la información:

- Contenido apropiado
- Información oportuna
- Información actual
- Información exacta
- Información accesible

El sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los resultados de su gestión en la organización versus los objetivos redefinidos, es decir busca obtener información sobre su nivel de desempeño.

Los factores que conforman el sistema de información y comunicación son:

- **Estrategias de sistemas integrados de información:** los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones, así conforman medios efectivos para la realización de actividades de la empresa; sin embargo, éstos deben apoyar de manera contundente en la implantación de estrategias. Los sistemas de información, como los elementos de control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégica son un factor clave de éxito en muchas organizaciones.
- **La calidad y oportunidad de la información:** constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en las empresas importantes, ya que está asociada a la capacidad gerencial de las organizaciones. La información, para actuar como un medio efectivo de control requiere de las siguientes características: oportunidad, actualización, razonabilidad y accesibilidad.
- **Comunicación e información interna y externa:** comunicación formal de objetivos, metas, políticas, funciones, responsabilidades y autoridad; comunicación informal de asuntos importantes información externa relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros.
- **Medios de comunicación:** en todos los niveles de la organización debe existir adecuados canales, para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades, la información indispensable para los

gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas.

- **Evaluación:** a través de los sistemas de información y comunicación se proporciona información a las empresas de vigilancia y control, sobre las operaciones de la empresa e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.

### 2.5.5 Monitoreo y/o supervisión

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran, por lo que requiere que sea supervisado, o sea que se lleve a cabo un proceso que valore la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, lo que asegura que el control interno continúe operando efectivamente.

Este proceso implica la valoración por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles.

Debe orientarse a la identificación de controles débiles o insuficientes, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

1. Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la empresa (esta actividad debe ser previa, concurrente y posterior), los problemas se detectan en el presente, no sólo en el pasado.
2. De manera separada, por el personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades,
3. Mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo o supervisión son:

- Actividades de supervisión continua;
- Evaluaciones puntuales;
- Comunicación de deficiencias; y,
- Evaluaciones.



## 2.6 DESCRIPCIONES NARRATIVAS

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Normalmente, este método es utilizado conjuntamente con el de gráficos, con el propósito de entender este último en mejor forma, ya que los solos gráficos muchas veces no se entienden, haciendo indispensable su interpretación de manera descriptiva.

En la primera auditoria que realiza el auditor, dentro de los papeles de trabajo "permanentes" o de carácter histórico para resumir y entender el control interno existente utiliza primariamente estos dos métodos y ya cuando requiere evaluar de manera más extensa utiliza el método de cuestionarios.<sup>7</sup>

### Ventajas

- Aplicación en pequeñas empresas.
- Facilidad en su uso
- Deja abierta la iniciativa del auditor
- Descripción en función de observación directa.

### Desventajas

- No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética
- Auditor con experiencia evalúa.
- Limitado a empresas grandes.
- No permite visión en conjunto
- Difícil detectar áreas críticas por comparación.

---

<sup>7</sup> ESTUPIÑAN, Gaitan Rodrigo. "Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales" Ecoe Ediciones Cía. Ltda. 2da. Edición Página 217

- Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.<sup>8</sup>

## 2.7 DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esa secuencia gráfica en el orden cronológico que se produce en cada operación.

En la elaboración de diagramas de flujos, es importante establecer los códigos de las distintas figuras que formarán parte de la narración gráfica de las operaciones.

Para la elaboración de los flujogramas se deben observar los siguientes aspectos:

- Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema
- Describir los documentos que tengan incidencia contable
- Demostrar cómo se llevan los archivos y como se preparan los informes con incidencia contable
- Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización
- Identificar el puesto y quien efectúa el procedimiento
- Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las transacciones, como la documentación y formatos.

Los flujogramas permiten al auditor:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales con las consiguientes ventajas para el usuario.



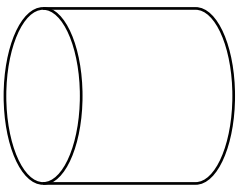
---

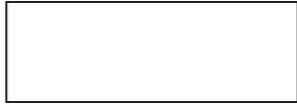
<sup>8</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, "Manual de Auditoria de Gestión" Pagina 60

- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Comprobar el funcionamiento del sistema en aquellos pasos que no estén debidamente aclarados, con el objeto de que el diagrama este de acuerdo con el funcionamiento real.
- Verificar el flujograma levantado con la normatividad pertinente para determinar el grado de concordancia con las disposiciones legales y reglamentarias.
- Demostrar a las autoridades las razones que fundamentan nuestras observaciones y sugerencias, para mejorar los sistemas o procedimientos.

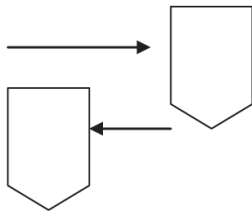
### 2.7.1 Simbología en los Flujogramas

Para utilizar uniformemente esta técnica, es necesario conocer siguiente simbología:

SIMBOLO	DENOMINACIÓN
	<b>Operación:</b> Representa toda acción de elaboración, modificación incorporación de información.
	<b>Control:</b> Representa la acción de verificación.
	<b>Inicio:</b> En el círculo se indica el número que identifica cada subprograma. En el interior del símbolo se indicará el nombre del sistema o subsistema. Se lo graficará solo al inicio de la flujogramación de un sistema o subsistema.



**Registro:** Contiene entrada y salida de operaciones, son libros auxiliares o principales.



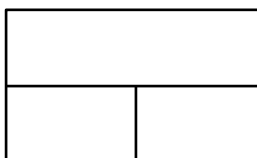
**Conector Interno:** Relaciona dos partes del flujograma entre subsistemas. Sirve para referenciar Información que ingresa y sale del flujograma. Cuando ingresa se grafica al margen izquierdo y cuando sale se debe mencionar el lugar donde continua el gráfico en el mismo flujograma.



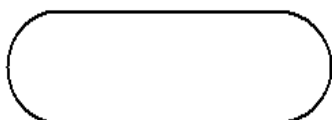
**Frecuencia de Tiempo:** Representa una condición de tiempo para la ejecución de las operaciones en días, meses, años. Se grafica al lado izquierdo de la operación. Dentro del símbolo debe precisarse el tiempo.



**Línea de Referencia:** Representa la circulación de la información hacia otro nivel. Se utiliza para relacionar documentos con el registro.



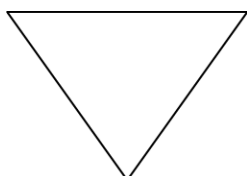
**Conector Externo:** Representa la relación de una Información de un proceso entre subsistemas o sistemas. En la parte superior se indica el sistema.



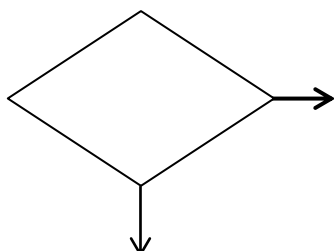
**Finalización:** Se utiliza para indicar la conclusión del Flujograma del sistema.



**Demora:** Representa una detención transitoria.



**Archivo Transitorio:** Representa el almacenamiento de información bajo diversas situaciones. (T) Temporal, (P) Permanente, o (X) destrucción. Las letras deben escribirse dentro del símbolo.



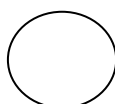
**Alternativa o Decisión:** En el trámite puede originar distintos cursos de acción o de decisión. Debe escribirse la numeración correlativa como Si fuera una operación más.



**Documento:** Representa un elemento portador de la Información, originado o recibido en el sistema. Debe graficarse el número de copias del documento e identificar su nombre.



**Traslado de línea de flujo:** Representa el desplazamiento teórico de la información, indica el sentido de circulación.



**Conector de Página:** Enlaza una parte del proceso con otra en una página diferente.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> C ONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, "Manual de Auditoria de Gestión" Paginas 129 - 130 131- 132 - 133

### 2.7.2 Ventajas

- Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada.
- Observación del circuito en conjunto.
- Identifica existencia o ausencia de controles
- Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.
- Permite detectar hechos, controles y debilidades
- Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia.

### 2.7.3 Desventajas

- Necesita de conocimientos sólidos de control interno.
- Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo.
- Limitado el uso a personal inexperto.
- Por su diseño específico, resulta un método costoso.<sup>10</sup>

## 2.8 MATRICES

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo de los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral del control interno.

## 2.9 COMBINACION DE MÉTODOS

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: el descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc.

---

<sup>10</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, "Manual de Auditoria de Gestión" Página 60

## **Procedimientos para evaluar los componentes del sistema de control interno**

### **Procedimientos para evaluar el ambiente de control:**

Procedimientos para evaluar la integridad y valores éticos:

- Revise e indague sobre la existencia y comunicación de códigos de conducta y de otras políticas considerando las prácticas de negocio aceptable, los conflictos de interés, con los estándares esperados de comportamiento moral y ético.
- Considérese el establecimiento del tono en el nivel alto incluyendo orientación moral explícita sobre que es correcto y que es incorrecto y la extensión de su comunicación a través de toda la organización.
- Considérese la administración dirige los negocios con empleados, contrapartes, acreedores, inversionistas, auditores y reguladores sobre un plano ético alto e insiste que otros lo hagan.
- Considere lo apropiado que son las acciones remediabiles que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados o las violaciones del código de conducta. Extensión en la cual se comunican las acciones remediales u otros medios por los cuales se dan a conocer a través de toda la empresa.
- Considere la presión para cumplir objetivos de desempeño y irreales particularmente para resultados de corto plazo y extensión en la cual se basa la compensación o logro de esos objetivos de desempeño.

Procedimientos para evaluar el compromiso de competencia:

- Considere las descripciones formales o informales del trabajo u otros mecanismos de definición de las tareas que comprenden los trabajos particulares.
- Considere los análisis del conocimiento y habilidades requeridos para desempeñar adecuadamente los trabajos.

Procedimientos para evaluar consejo de directores o comité de auditoría cuando existen:

- Considere la independencia frente a la administración de manera tal que los problemas difíciles y por probar se traten cuando sea necesario.
- Considere el conocimiento y experiencia de los directores.
- Considere la frecuencia y oportunidad con que se reúnen junto con el director financiero y/o ejecutivos de contabilidad, auditores internos y auditores externos.
- Considere la suficiencia y oportunidad con la que se provee información al Consejo o los miembros del Comité para permitir el monitoreo de los objetivos y estrategias de la administración, la posición financiera y los resultados de operación de la empresa, así como los términos de los contratos significantes.
- Considere la suficiencia y oportunidad mediante las cuales el Consejo o el comité de auditoría enteran de información sensible investigaciones y actos impropios (ejemplo: pérdidas inesperadas significativas, transacciones no autorizadas o investigaciones por parte de agencias reguladoras).
- Considere la supervisión para la determinación de compensaciones a los directores ejecutivos y al jefe de auditoría interna, y designación y terminación de esos individuos.
- Considere las acciones que comprende el Consejo Comité como resultado de sus hallazgos, incluyendo investigaciones especiales si es necesario.

Procedimientos para evaluar la filosofía y estilo de operación de la organización:

- Considere la naturaleza de los riesgos de negocio aceptados (ejemplo si la administración entra particularmente en aventuras de alto riesgo, o si es extremadamente conservadora para aceptar riesgos).
- Considere la rotación del personal en funciones clave.
- Considere la actitud de la administración frente a las operaciones de derivados.



- Considere la actitud de la administración frente al procesamiento de datos y las funciones de contabilidad e intereses respecto de la confiabilidad de la presentación de reportes financieros y la salvaguarda de activos.
- Considere la frecuencia de la interacción entre la administración principal y la administración operativa.
- Considere las actitudes y acciones frente a la presentación de informes financieros administrativos incluyendo disputas sobre la aplicación de tratamientos contables (ejemplo: selección de políticas contables conservadoras versus liberales; y los principios contables se han aplicado equivocadamente, no se ha revelado información financiera importante o se han manipulado o falsificado los registros.)

Procedimientos para evaluar la estructura organizacional:

- Considere lo apropiado de la estructura organizacional de la empresa, y la habilidad de esta para suministrar el flujo de información necesario para administrar las actividades de la organización.
- Considere lo adecuado de la definición de responsabilidades de los administradores clave y su entendimiento de esas responsabilidades.
- Considere lo adecuado del conocimiento y experiencia de los administradores clave a la luz de sus responsabilidades.
- Considere lo apropiado de las relaciones de presentación de reportes.
- Considere la extensión en la cual se hacen las modificaciones a la estructura organizacional a la luz de las condiciones cambiantes.
- Considere la existencia del número suficiente de empleados, particularmente con capacidades de administración y supervisión.

Procedimientos para evaluar la asignación de autoridad y responsabilidad:

- Considere la asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para tratar con los objetivos organizacionales, las funciones de operación y los

requerimientos reguladores, incluyendo responsabilidad por los sistemas de información y por la autorización de cambios.

- Considere lo apropiado de los estándares y procedimientos relacionados con el control, incluyendo las descripciones del trabajo de los empleados.
- Considere lo apropiado de la cantidad de gente, particularmente en relación con las funciones de procesamiento de datos y contabilidad, con los niveles de habilidad requeridos por el tamaño de la organización y la naturaleza y complejidad de las actividades y de los sistemas.
- Considere lo apropiado de la autoridad delegada en relación con las responsabilidades asignadas.

Procedimientos para evaluar las políticas y prácticas de recursos humanos:

- Considere la extensión en la cual funcionan las políticas y los procedimientos para vinculación, entrenamiento, promoción y compensación de empleados.
- Considere la extensión en la cual la gente es consciente de sus responsabilidades.
- Considere lo apropiado de las acciones remediales que se toman en respuesta a desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados.
- Considere la extensión en la cual las políticas de personal dirigen la adherencia a los estándares éticos y morales apropiados.
- Considere lo adecuado del trasfondo que un candidato a empleo cumple, particularmente con relación a las acciones o actividades principales consideradas como inaceptables por la institución.
- Considere lo adecuado de los criterios de retención y promoción de empleados y de las técnicas de recolección de información (ejemplo: evaluaciones del desempeño), y la relación con el código de conducta u otras guías de orientación del comportamiento.

### **Procedimientos para evaluar la valoración del riesgo:**

Procedimientos para evaluar los objetivos de la organización total:

- Considere la extensión en la cual los objetivos de la empresa total promueven las declaraciones y la orientación suficientemente amplias sobre lo que la institución desea conseguir, y de manera tan específica para relacionarlos directamente con la empresa.
- Efectividad con la cual se comunica los objetivos de la empresa total a los empleados y al Consejo de directores.
- Considere la relación y consistencia de las estrategias con los objetivos de la empresa total.
- Considere la consistencia de los planes de negocio y de los presupuestos con los objetivos de la organización total, planes estratégicos y condiciones actuales.

Procedimientos para evaluar los objetivos de la organización a nivel de actividad:

- Considere la relevancia de los objetivos a nivel de actividad para todos los procesos significativos del negocio.
- Considere el vínculo de los objetivos a nivel de actividad con los objetivos y planes estratégicos de la organización total.
- Considere la consistencia de los objetivos a nivel de actividad con cada otro.
- Considere la especificidad de los objetivos a nivel de actividad.
- Considere lo adecuado de los recursos relativos a los objetivos a nivel de actividad.
- Considere la identificación de los objetivos a nivel de actividad que son importantes (factores críticos de éxito) para el logro de los objetivos de la empresa total.
- Considere la participación de todos los niveles de la administración en la definición de objetivos y extensión en la cual se comprometen con esos objetivos.

Procedimientos para evaluar los riesgos:

- Considerarlo adecuado de los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas, como riesgo de mercado, riesgo de liquidez del mercado, riesgo de base o correlación, riesgo de crédito, riesgo legal, riesgo sistémico y riesgo de liquidación.
- Considere lo adecuado de los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes internas como riesgo de liquidez de financiación y riesgo operacional.
- Considere la identificación de los riesgos clave para cada objetivo significativo de la actividad.
- Considere lo completo y la relevancia del proceso de análisis del riesgo incluyendo la estimación de la significancia de los riesgos, la valoración de la probabilidad de su ocurrencia, la determinación de las acciones requeridas.

Procedimientos para evaluar la administración del cambio:

- Considere la existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades rutinarias que puedan afectar la consecución de los objetivos a nivel de la organización o a nivel de la actividad (implementados usualmente por los administradores responsables de las actividades que podrían ser las más afectadas por los cambios).
- Considere la existencia de mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios que tienen efecto más dramático y penetrante sobre la organización, y que y que pueden exigir atención por parte de la administración principal. Por ejemplo para cada una de las siguientes áreas de cambio potencial, considere: ambiente de operación modificado, personal nuevo, sistemas de información nuevos o rediseñados, crecimiento rápido, innovación.

### **Procedimientos para evaluar las actividades de control**

Considere la existencia de políticas y procedimientos apropiados con relación a cada una de las actividades de la empresa. Por ejemplo considérese las políticas y procedimientos de la empresa y como incorpora las acciones necesarias para manejar los riesgos identificados en cada uno de los siguientes aspectos:

- Considere si la empresa tiene un conjunto comprensivo, escrito, de políticas y procedimientos de administración del riesgo de mercado, riesgo de liquidez del mercado, riesgo de correlación o riesgo base, riesgo de crédito, riesgo legal, riesgo de interconexión o sistémico, riesgo de liquidación, riesgo de liquidez de financiación y riesgo operacional, para actividades de derivados.
- Considérese las actividades de control que se identificaron están funcionando, se aplican en forma correcta.

### **Procedimientos para evaluar los sistemas de información y comunicación:**

Procedimientos para evaluar la información:

- Considere si la obtención de información externa e interna, entrega a la administración los reportes necesarios sobre el desempeño de la empresa con relación a los objetivos establecidos.
- Considere la entrega de información a la gente correcta con suficiente detalle y oportunidad, de manera que le permita cumplir eficientemente y efectivamente sus responsabilidades.
- Considere el desarrollo o revisión de sistemas de información basados en un plan estratégico vinculado a la estrategia global de la empresa y como respuesta a la consecución de los objetivos de la empresa total y del nivel de actividad.
- Considere el apoyo administrativo para el desarrollo de los sistemas de información necesarios, demostrado por la asignación de recursos apropiados, tanto humanos como financieros.

Procedimientos para evaluar la comunicación:

- Considere la efectividad con la cual se comunican las obligaciones y las responsabilidades de control de los empleados.
- Considere el establecimiento de canales de comunicación para gente que reporta actitudes impropias de las cuales se sospecha.
- Considere la receptividad de la administración a las sugerencias de los empleados sobre maneras de mejorar la productividad, la calidad u otros mejoramientos similares,
- considere lo adecuado de la comunicación a través de la organización y lo completo y oportunidad de la información, suficiente para permitirle a la gente cumplir efectivamente sus responsabilidades.
- Considere la apertura y efectividad de los canales con los clientes, proveedores y otras partes externas, para comunicar información sobre las necesidades cambiantes de los clientes.
- Considere la extensión en la cual las partes externas han estado conscientes de los estándares éticos de la organización.
- Considere el seguimiento oportuno y apropiado por parte de la administración como resultado de las comunicaciones recibidas de clientes, vendedores, reguladores y otras partes externas.

**Procedimientos para evaluar el monitoreo y/o supervisión**

Procedimientos para evaluar el monitoreo:

- Considere la extensión en la cual el personal, en el cumplimiento de sus actividades regulares, obtiene evidencia de si el sistema de control interno continúa funcionando.
- Considere la extensión en la cual las comunicaciones provenientes de partes externas corroboran la información generada internamente, o indica problemas.

- Considere la respuesta frente a las recomendaciones de auditores externos e internos y agentes reguladores, como medio para fortalecer los controles internos.
- Considere la extensión en la cual los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planeación y las demás reuniones proporcionan retroalimentación para la administración, sobre si los controles existentes operan de manera efectiva.
- Considere si el personal es indagado periódicamente para establecer si entiende y cumple el código de conducta de la organización y desempeña regularmente las actividades críticas de control.
- Considere la efectividad de las actividades de auditoría interna.

Procedimientos para evaluar las evaluaciones separadas:

- Considere el alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas de los sistemas de control interno.
- Considere lo apropiado del proceso de evaluación.
- Considere si la metodología de evaluación de un sistema es lógica y apropiada.
- Considere lo apropiado del nivel de documentación.

Procedimientos para evaluar la presentación de reportes sobre deficiencias:

- Considere la existencia de mecanismos para capturar y reportar las deficiencias identificadas de control interno, provenientes de fuentes tanto internas como externas; así como resultantes de monitoreo ongoing o de evaluaciones separadas.
- Considere lo apropiado de los protocolos de presentación de reportes.
- Considere lo apropiado de las acciones de seguimiento.

## CAPÍTULO III

### DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un sistema de control interno para la empresa Camaronera Manglar S.A que se adapte a sus operaciones, con eficiencia, eficacia y economía, en el control de sus recursos materiales, financieros y talento humano cumpliendo con leyes y reglamentos aplicables a la institución.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y evaluar la estructura actual y funcionamiento de la Empresa Camaronera Manglar S.A
- Diseñar procedimientos de Control Interno que prevengan y neutralicen los riesgos.
- Mejorar la calidad de la información financiera.
- Facilitar las labores de auditoría, evaluación del control interno y su vigilancia.
- Proponer prácticas adecuadas y efectivas para controlar la buena calidad y eficiencia mediante procedimientos apropiados al negocio.
- Identificar la responsabilidad por fallas o errores.

#### 3.3 ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Antes de iniciar la elaboración del sistema de control interno daremos una breve explicación de las principales técnicas de evaluación de control interno para así tener una clara idea de que metodología a usar ajustándolo a la misión visión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

Conociendo los diversos métodos que nos brinda el control interno en su teoría para nuestro trabajo de investigación se estableció que el método de



cuestionarios utilizaremos para desarrollar de la mejor manera estos contenidos.

### 3.3.1 Cuestionarios

El objetivo de formular estos programas guías de procedimientos básicos de auditoría financiera, gestión, etc., es el de indicar los pasos de las pruebas de cumplimiento, cuya extensión y alcance depende de la confianza en el sistema de Control Interno. Deben ser realizados de acuerdo a condiciones particulares de cada empresa y según las circunstancias.

Estos cuestionarios permiten realizar el trabajo de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, para evaluar el Control Interno y para:

- Establecer un plan a seguir con el mínimo de dificultades.
- Facilitar a los auditores su labor y promover su eficiencia y desarrollo profesional.
- Determinar la extensión de los procedimientos aplicables en las circunstancias.
- Indicar a los supervisores y encargados de auditoría, las pruebas realizadas y las no aplicables o pendientes de efectuar.
- Servir de guía para la planeación de futuras auditorías.
- Ayudar a controlar el trabajo efectuado por los asistentes.<sup>11</sup>

En conclusión un cuestionario consiste en una serie de instrucciones que debe seguir o responder el auditor. Cuando se finaliza una instrucción, deben escribirse las iniciales en el espacio al lado de la misma. Si se trata de una pregunta positiva la respuesta determina el nivel de confianza en caso contrario si se trata de una respuesta negativa indica el nivel de riesgo, (que suele ser normalmente "sí" o "no") se anota al lado de la pregunta.

El cuestionario hace preguntas específicas y normalmente una respuesta

---

<sup>11</sup> ESTUPIÑAN, Gaitan Rodrigo. "Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales" Ecoe

negativa señala la existencia de una deficiencia en el sistema. Este mismo cuestionario puede utilizarse durante varios años codificando las respuestas de forma que se pueda identificar el año al que corresponden; esto permitirá al auditor detectar cualquier cambio en el sistema de control interno de la empresa.<sup>12</sup>

### **Ventajas**

- Guía para evaluar y determinar áreas críticas.
- Disminución de costos.
- Facilita administración del trabajo sistematizando
- Pronta detección de deficiencias.
- Entrenamiento de persona inexperto.
- Siempre busca una respuesta.
- Permite pre elaborar y estandarizar su utilización.

### **Desventajas**

- No prevé naturaleza de las operaciones.
- Limita inclusión de otras preguntas.
- No permite una visión de conjunto.
- Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias
- Que lo tome como fin y no como medio
- Iniciativa puede limitarse
- Podría su aplicación originar malestar en la institución<sup>13</sup>

### **3.3.2 Aplicación del Cuestionario de Control Interno**

De acuerdo con las experiencias de otras Asociaciones, se considera que la propuesta de diseñar un Sistema de Control Interno que permita mejorar la

---

<sup>12</sup> REEVE, Jhon, CASHIN, James A., NETWIRT, Paul D, LEVY, John F. CATCHIN James. "Manual de Auditoria 1" Centrun Madrid 1988 Páginas 287 - 288.

<sup>13</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. "Manual de Auditoria de Gestión" Pág. 60

información financiera es la más efectiva, por cuanto permite aprovechar al máximo los recursos y salvaguardar los activos. Este Sistema de Control Interno provee un estándar a partir del cual las organizaciones puedan evaluar los riesgos a los cuales se enfrentan y convertir sus debilidades en fortalezas.

Antes de implementar un sistema de control interno a la empresa Camaronera Manglar, empezaremos por conocer y comprender su situación actual; de esta manera sabremos sus fortalezas y debilidades y así estructurar un sistema de control interno óptimo que se adapte de mejor manera a las necesidades y requerimientos de la organización. Para lo cual hemos optado por aplicar la técnica de los cuestionarios que evalúa de forma general y objetiva los controles empíricos llevados a cabo por la gerencia en la actualidad.

Se aplicó el Cuestionario de Control Interno, a cuatro funcionarios de la empresa Camaronera Manglar:

- Ing. Jacinto Tacuri Gerente General
- CPA. Nestor Ullauri Contador General
- Ing. Xavier Valdez Jefe de producción

El cuestionario consta de 128 preguntas que tienen dos alternativas, SI y NO, a las respuestas positivas y negativas se les dieron el valor de un punto y a la respuesta, y además no se aceptaron preguntas sin respuesta, Los resultados son los siguientes:

Tabla 1. CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

TIPO DE ACTIVIDAD: EVALUACION DEL CONTROL INTERNO A LA EMPRESA CAMARONERA MANGLAR S.A.				
PERÍODO DE ANÁLISIS: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013				
PREGUNTAS SOBRE FACTORES DEL RIESGO	SI	NO	CALIFICACIÓN TOTAL	%
<b>Ambiente de Control</b>			<b>12</b>	<b>37.5</b>
¿Posee la empresa un código de ética?		1		
¿Se incorporan el código de ética en los procesos y en el personal?		1		
¿Las relaciones con los empleados, se basan en la honestidad y equidad?	1			
¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?		1		
¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?		1		
¿La filosofía y estilo de la administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?	1			
¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es prudente a la hora de aceptar riesgos?		1		
¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?		1		
¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?	1			
¿Existen manuales de procesos?		1		
¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	1			
¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional? (Organigramas)		1		
¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	1			
¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	1			
¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la empresa así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?		1		
¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?		1		
¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados de la empresa?		1		
¿Se aplican sanciones disciplinarias?		1		
¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades?	1			
¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo?	1			
¿Existen métodos para motivar a los empleados?		1		
¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?		1		
¿Existe el departamento de talento humano, para la evaluación del desempeño?	1			
¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?		1		

¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los procesos identificados dentro de la producción?	1			
¿La empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?		1		
¿La dirección ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?		1		
¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?	1			
¿El personal de la administración participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?		1		
¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa?		1		
¿Tiene definido las obligaciones de cada uno de los funcionarios y estas son evaluadas periódicamente?	1			
¿Existen medios con los que se difunde la información sobre las actividades de cada empleado?		1		
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>12</b>	<b>20</b>		
	<b>32</b>			
<b>Valoración del riesgo</b>			<b>15</b>	<b>44.12</b>
¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	1			
¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?		1		
¿El POA de la empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?		1		
¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa Camaronera Manglar?		1		
¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos al personal de la empresa?		1		
¿Se mantiene una visión de la empresa integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con sus componentes?		1		
¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?	1			
¿La Empresa cuenta con el apoyo de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?		1		
¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?		1		
¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?	1			
¿Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?	1			
¿La empresa cuenta con el apoyo de las autoridades para determinar los factores de riesgo internos y externos?		1		
¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?		1		
¿Los funcionarios y demás personal de la empresa aportan para la determinación de estos riesgos?		1		
¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?	1			
¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?	1			
¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a cumplir con la misión de la empresa?	1			

¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?	1			
¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?		1		
¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?		1		
¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas?	1			
¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?		1		
¿La documentación recopilada es de calidad?	1			
¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?		1		
¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?	1			
¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?	1			
¿Se monitorea los nuevos riesgos de la Empresa, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?		1		
¿Existen soluciones alternativas a los riesgos encontrados?	1			
¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?		1		
¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la organización?		1		
¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?		1		
¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?	1			
¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?	1			
¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?		1		
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>15</b>	<b>19</b>		
	<b>34</b>			
<b>Actividades de control</b>			<b>5</b>	<b>35.71</b>
¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?		1		
¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?	1			
¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?	1			
¿La Empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?		1		
¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada proceso, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes?		1		
¿Se compara con frecuencia los registros del sistema contable con los activos fijos de la empresa?	1			

¿La administración brinda atención a novedades importantes y por ende a la violación de su código de ética?		1		
¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.?		1		
¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección?		1		
¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?		1		
¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?		1		
Una vez evaluada la ejecución de la Leyes y normas se toman correctivos para mejorar el cumplimiento?	1			
¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?	1			
¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?		1		
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>5</b>	<b>9</b>		
	<b>14</b>			
<b>Información y Comunicación</b>			<b>14</b>	<b>46.67</b>
¿Se han implantado de políticas de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?	1			
¿Existe comunicación interna?	1			
¿Existe comunicación externa?		1		
¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?	1			
¿Los informes reúnen atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	1			
¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	1			
¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores de la empresa Camaronera Manglar?		1		
¿La empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?	1			
¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todos los procesos de la empresa Camaronera Manglar?	1			
¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para atender los requerimientos?		1		
¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de la información financiera de la empresa Camaronera Manglar?		1		
¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?		1		
¿La información es oportuna?		1		
¿La información es accesible?	1			
¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, está	1			



actualizado?				
¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?		1		
¿Existen mecanismos de control por parte de los directivos para evaluar los procesos y los sistemas de información?		1		
¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	1			
¿Se denuncia posibles actos indebidos?		1		
¿Existe conocimiento de los niveles de la organización, de los elementos establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?		1		
¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?	1			
¿Existe comunicación con usuarios, clientes, autoridades y proveedores?	1			
¿Los empleados y trabajadores saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	1			
¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas?		1		
¿Se ha promocionado eficazmente el producto ofrecido por la empresa Camaronera Manglar?		1		
¿La Dirección de la empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?		1		
¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?	1			
¿Se ha implantado canales externos a los clientes sobre el diseño o la calidad del producto?		1		
¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncios, videos y mensajes en la página web?		1		
¿Se ha difundido al personal el compromiso de cumplir con las metas y objetivos la empresa?		1		
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>14</b>	<b>16</b>		
	<b>30</b>			
<b>Supervisión y Monitoreo</b>			<b>9</b>	<b>50</b>
¿Es monitoreado el desempeño contra las metas e indicadores identificados en los objetivos y planes?	1			
¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento de los procesos?		1		
¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?		1		
¿Los asesores internos y externos facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?		1		
¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?	1			
¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos.		1		
¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?		1		
¿Existe planes de acción correctiva?	1			



¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?		1		
¿Las mejoras a los procesos quedan documentadas?	1			
¿Para los procesos críticos se efectúa un monitoreo puntual?		1		
¿Se evalúa frecuentemente el cumplimiento de las leyes y normas vigentes a la empresa Camaronera Manglar?	1			
¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa?		1		
¿La gerencia evalúa periódicamente la efectividad del control y comunica los resultados a aquellos quienes sea pertinente?	1			
¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores, externos y SRI?	1			
¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	1			
¿Se informa de forma puntual los riesgos y controles sugeridos?		1		
¿El Gerente dispone el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de auditoría externa?	1			
<b>TOTAL PONDERADO</b>	9	9		
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>18</b>			
Elaborado por:	<b>128</b>	<b>55</b>		
Revisado por:				
Fecha:				

Las respuestas obtenidas al realizar los cuestionarios serán valoradas y calificadas de acuerdo a los siguientes rangos:

**Tabla 2. Rangos para la calificación de los cuestionarios**

Rango	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
0% hasta 50%	No confiable	Alto
51% hasta 65%	Incipiente	Medio
66% hasta 80%	Aceptable	Bajo
86% hasta 95%	Confiable	Mínimo

Para determinar el nivel de confianza de cada uno de los componentes del sistema de control interno se aplicara la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total (CT)}}{\text{Ponderación Total (PT)}} * 100$$

### 3.3.3 Análisis de los resultados, determinando niveles de confianza y riesgo

Una vez obtenidas las respuestas utilizando el método de cuestionarios a los funcionarios de la empresa, se tabuló los mismos, realizando la sumatoria por pregunta, cuyo resultado se dividió para tres que fueron en los que se empleó el cuestionario, y este será el resultado final, donde obtenemos las siguientes ponderaciones, que están agrupados por componentes para su estudio:

**Tabla 3. Niveles de confianza y riesgo**

COMPONENTES	TOTAL PREGUNTAS	RESPUESTAS AFIRMATIVAS	% NIVEL DE CONFIANZA	RESPUESTAS NEGATIVAS	% NIVEL DE RIESGO
AMBIENTE DE CONTROL	32	12	37.50%	20	62.50%
EVALUACION DE RIESGOS	34	15	44.12%	19	55.88%
ACTIVIDADES CONTROL	14	5	35.71%	9	64.29%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	30	14	46.67%	16	53.33%
SUPERVISION Y MONITOREO	18	9	50.00%	9	50.00%
<b>SUMAS</b>	<b>128</b>	<b>55</b>	<b>42.97%</b>	<b>73</b>	<b>57.03%</b>

Para diferenciar de mejor manera, a continuación se presenta un gráfico, donde podemos observar el nivel de confianza de los componentes del Sistema de Evaluación del Control Interno en la empresa camaronera Manglar.

Los niveles de confianza de los diferentes componentes del Sistema de Evaluación del Control Interno, fluctúan entre 33% y 50%, lo que nos indica que las áreas y actividades de la empresa, tiene niveles no confiables en su totalidad y el nivel de riesgo, estaría inversamente proporcional a estos porcentajes es decir alto.

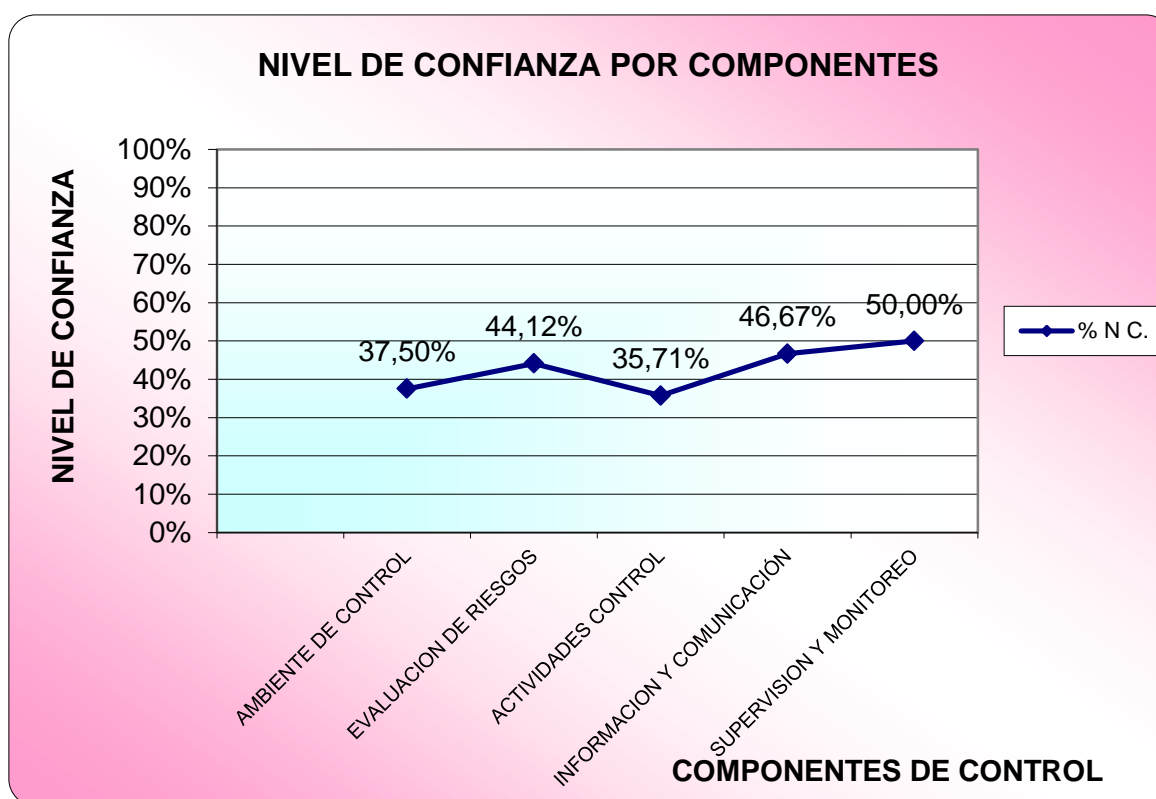


Gráfico 1. Nivel de confianza por componentes

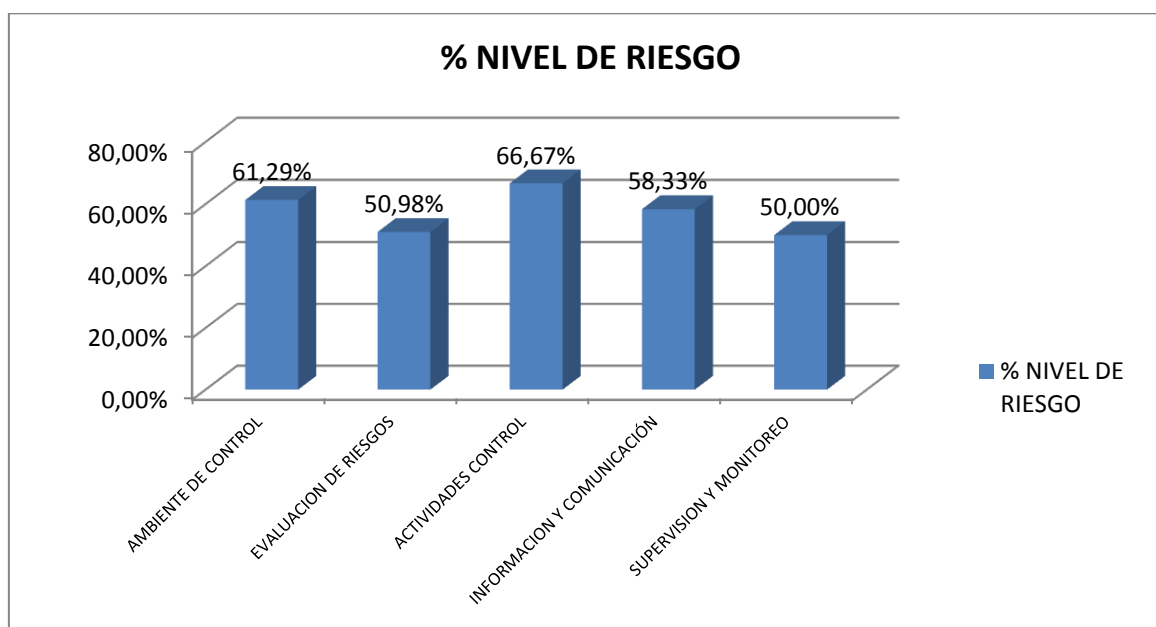


Gráfico 2. Porcentaje de nivel de riesgo

Partiendo de los resultados obtenidos de la evaluación del control interno a la empresa Camaronera Manglar, se ha encontrado un Nivel de Confianza Total es decir de todos los componentes de un 42.97% que se encuentra en el intervalo “No Confiable”.

Analizando cada uno de los componentes; en el Ambiente de Control encontramos un nivel de confianza del 38,71%, no confiable pues la empresa no posee un código de ética, no se presenta información financiera y de gestión oportunamente falta un manual de procesos y esto a su vez genera una comunicación escasa tanto interna como externa. Pues el departamento de Recursos Humanos no crea normas y procesos relacionados con el control y descripción de cada puesto de trabajo.

La Evaluación de Riesgos, obtuvo una calificación de 49,02%, es decir se encuentra en el nivel no confiable, puesto que no existen técnicas para evaluar los objetivos estratégicos, específicos establecidos por la empresa y a su vez no podemos determinar si se ha logrado conseguir los objetivos. También podemos considerar en este análisis que los mecanismos para identificar eventos de riesgo no existen,

Y por ende la transparencia en la información que se tiene sobre evaluación del riesgo es insuficiente.

Las Actividades de Control, tuvieron un resultado del 33,33% de nivel de confianza que recae en un nivel no confiable, se puede decir que la integración con las decisiones sobre riesgos no cuenta con una información de calidad sobre las decisiones tomadas por los directivos y que tampoco se realizan controles preventivos, defectivos, manuales, informáticos. Inclusive estas actividades hacen faltan en los sistemas informáticos de la empresa camaronera Manglar.

Con un nivel de confianza del 41,67% del componente Información y Comunicación, que es no confiable, pues existe malas relaciones entre algunos de los empleados que no facilitan la información tanto formal como informal en las direcciones ascendente, descendente, transversal y horizontal; además de una

falta de compromiso de informar las novedades del día a día haciendo que de la información no sea oportuna ni accesible.

La Supervisión y Monitoreo, dio como resultado un 50,00% de nivel de confianza, no confiable, porque no se supervisa permanentemente ya que los directivos internos y externos no facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos, pues los supervisores internos no comunican los procesos críticos y no se efectúa un monitoreo puntual. Y la supervisión externa no está generando información de forma puntual sobre los riesgos y controles para aplicar los correctivos necesarios.

Finalmente en la siguiente tabla se pueden observar en que categoría se ubica el nivel de confianza para cada componente:

**Tabla 4. Calificación de los componentes de control interno**

COMPONENTES	% N C.	CALIFICACIÓN			
		CONFIABLE	ACEPTABLE	INCIPIENTE	NO CONFIABLE
AMBIENTE DE CONTROL	37.50%				X
EVALUACION DE RIESGOS	44.12%				X
ACTIVIDADES CONTROL	35.71%				X
INFORMACION COMUNICACIÓN Y	46.67%				X
SUPERVISION MONITOREO Y	50.00%				X
TOTAL NIVEL DE CONFIANZA	42.80%				

Observamos que todos los componentes recaen en la calificación no confiable y el nivel de confianza total esta tiene un porcentaje de 42.80% es decir demasiado bajo para una empresa que tiene mucho tiempo en el mercado y que debería ya conocer cuales son sus debilidades para fortalecerlas; analizando en contraparte el nivel de riesgo general el cual ubica a la empresa en el 57.03% nivel alto podemos decir que ante un nivel tan alto de riesgo es indispensable que la empresa tome acciones urgentes para reducir estos niveles que se dan por las causas antes mencionadas y que dejan a la empresa en una situación precaria frente a las amenazas que se pueden presentar.

### 3.3.4 Elaboración de Hojas de Hallazgos

Como parte de la evaluación del control interno y para obtener evidencia que sustente los diferentes aspectos positivos y negativos de la empresa en las áreas consideradas como críticas y por tanto examinadas, se debe elaborar las respectivas hojas de hallazgos para determinar las acciones, disposiciones o recomendaciones que permitan introducir mejoras.

Para fines de la presente tesis y a modo de resumen solo se han formulado hallazgos de los aspectos negativos de la empresa con sus respectivas recomendaciones que servirán luego para la elaboración del informe final

Los atributos de los hallazgos son:

**Condición:** La realidad encontrada


**Criterio:** Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser),


**Causa:** Qué originó la diferencia encontrada

**Efecto:** Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.


### ELABORACIÓN DE HOJAS DE HALLAZGOS DE LOS ASPECTOS NEGATIVOS

A partir del análisis de los cinco componentes del control interno de acuerdo a los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados a tres de los funcionarios de la Empresa Camaronera Manglar, se ha obtenido los siguientes hallazgos con la utilización de métodos como son los papeles de trabajo, a base de las hojas de hallazgos más significativos.


	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 001</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>FALTA DE CODIGO DE ETICA</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	La Empresa Camaronera manglar, no cuenta con un Código de Ética que norme el comportamiento del recurso humano en cuanto a sus principios y valores.	
<b>CRITERIO:</b>	Como parte de las normas y reglamentos para constitución de empresas está el código de ética donde constan los principios y valores éticos; que regirán la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.	
<b>CAUSA:</b>	Debido al desconocimiento por parte de la máxima autoridad de las normas establecidas para la constitución de las personas jurídicas.	
<b>EFFECTO:</b>	El personal no cuenta con directrices de comportamientos que limiten su accionar o enmarquen sus acciones, para evitar conflictos y garantizar el buen uso de los recursos.	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	Es importante que la gerencia de la Empresa, trabaje en la creación e implantación del Código de Ética, el mismo que debe ser difundido y concientizado en todo el personal para comprometerlos a trabajar bajo las reglas estipuladas en el mencionado Código.	
<b>RECOMENDACIONES:</b> <b>Junta Directiva:</b> Conformará un comité para que encargue de diseñar el Código de Ética para la Empresa. <b>Departamento administrativo:</b> Será el encargado de difundir y verificar el cumplimiento de lo estipulado en el Código de Ética aprobado por la Dirección de la empresa.		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <b>REALIZADO POR:</b>   <b>REVISADO POR:</b> </div> <div> Andrés Malla  Oscar Guiñansaca   Ing. Franklin Ortiz F. </div> </div>		


	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 002</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>ESTILO DE DIRECCION DEMASIADO RIESGOSO</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	La Gerencia de la Empresa toma demasiados riesgos a la hora de decidir por oportunidades de negocio que no están claramente definidas a favor de la organización y de las que se puede esperar un resultado incierto con la posibilidad de pérdida.	
<b>CRITERIO:</b>	Una institución debe evaluar cada oportunidad de negocio con indicadores de rendimiento que permitan predecir con una certeza razonable los beneficios, el costo de oportunidad, y los riesgos.	
<b>CAUSA:</b>	Poca aversión al riesgo por parte de los funcionarios que toman las decisiones de inversión de la empresa	
<b>EFFECTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perdidas de recursos por la mala administración.</li><li>• Posibilidad de incurrir en errores que lleven a la empresa a la quiebra.</li></ul>	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	La utilidad de la empresa no es la óptima al final del ejercicio económico pues al no contar con un sistema de análisis de las opciones de negocio se desperdician oportunidades e incurrir en errores con costos elevados para la empresa.	
<b>RECOMENDACIONES:</b>		
<b>Gerente General:</b> Establecer los diferentes modelos teóricos para la evaluación de las oportunidades de negocio de la empresa considerando la que mejor réditos de y la que menor costo tenga, para lo cual el gerente general contara con la ayuda del contador y jefes de departamento respectivo y se encargara de implementarlos lo antes posible.		
<b>REALIZADO POR:</b>		Andrés Malla
<b>REVISADO POR:</b>		Oscar Guiñansaca
		Ing. Franklin Ortiz F.





	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 003</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>FALTA DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	La empresa no cuenta con un manual de procesos que guie y norme el proceso productivo de la empresa de acuerdo al plan operativo anual (POA).	
<b>CRITERIO:</b>	Según el tamaño y la rama de actividad de la empresa un manual de procesos es necesario en su mayoría ya que deja en claro las pautas a seguir para trabajar con eficiencia y eficacia.	
<b>CAUSA:</b>	Los directivos de la empresa no se han preocupado por elaborar un manual de procesos, junto con otras normas necesarias para la constitución de la sociedad.	
<b>EFFECTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desconocimiento por parte del personal para atender imprevistos en la producción.</li><li>• Ineficiencia productiva.</li><li>• Falta de interrelación entre los procesos que intervienen en la producción con los diferentes departamentos.</li></ul>	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	No existe orientación básica para respaldar el cumplimiento de las actividades en sus diferentes etapas productivas lo que conlleva a una deficiente producción por el desperdicio de recursos que de otra manera podrían ser aprovechados en gran medida por a la institución.	
<b>RECOMENDACIONES:</b>		
<b>Gerente General:</b> Establecer los diferentes modelos teóricos para la evaluación de las oportunidades de negocio de la empresa considerando la que mejor réditos de y la que menor costo tenga, para lo cual el gerente general contara con la ayuda del contador y jefes de departamento respectivo y se encargara de implementarlos lo antes posible.		
<b>REALIZADO POR:</b>		Andrés Malla
<b>REVISADO POR:</b>		Oscar Guiñansaca
		Ing. Franklin Ortiz F.

	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 004</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>FALTA DE COORDINACION ENTRE EL PLAN ESTRATEGICO Y LOS RESULTADOS</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	El Plan Estratégico de la empresa no está de acuerdo con los plazos y actividades que se cumplen por la falta de control periódico de las tareas diarias con las metas alcanzadas	
<b>CRITERIO:</b>	Comparar lo planeado con lo ejecutado mediante verificaciones de los procesos y labores con los objetivos y metas organizacionales, debe estar acorde con el plan estratégico ya que este abarca la realización y la aplicación de los controles pertinentes para así poder	
<b>CAUSA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No hay un control diario donde se detalle concretamente el cumplimiento de los objetivos y metas.</li><li>• Falta de compromiso por parte de todo el personal para cumplir con lo estipulado.</li><li>• Los directivos no exigen el cumplimiento de los objetivos y metas de acuerdo al plan.</li></ul>	
<b>EFFECTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas en definir las estrategias y acciones a tomar en caso de haber desviaciones del plan estratégico.</li><li>• Las decisiones tomadas no son con base estratégica.</li></ul>	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	La coordinación entre el Plan Estratégico de la Empresa Manglar con la toma de decisiones es indispensable de forma que la organización pueda avanzar en una dirección claramente definida.	
<b>RECOMENDACIONES:</b> <b>Junta de accionistas:</b> Controlar las actividades tales como: transacciones, operaciones y procesos; el examen de la gestión en asuntos específicos; la evaluación regular del desempeño del personal con los resultados obtenidos al largo del proceso y al final del periodo operacional y compararlas con el plan estratégico de la empresa.		
<b>REALIZADO POR:</b>		Andrés Malla
<b>REVISADO POR:</b>		Oscar Guiñansaca
		Ing. Franklin Ortiz F.

	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 005</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LOS RIESGOS</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	La empresa Camaronera Manglar no cuenta con un estudio del riesgo aceptado que permita establecer un plan de contingencia contra estos por lo que las actividades de la Camaronera se llevan en la forma superficial sin desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos a los que se ve expuesta.	
<b>CRITERIO:</b>	La identificación y valoración del riesgo son parte integral de la administración; los directivos de la empresa identifican los riesgos comparando las diferentes alternativas de inversión con negocios pasados y con proyecciones de utilidades esperadas.	
<b>CAUSA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de focalización en gestión de riesgos por parte de los directivos.</li> <li>• Desconocimiento de la gerencia de los factores que tienen mayor probabilidad de daño a la institución por los altos niveles de riesgo.</li> </ul>	
<b>EFFECTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo bajo incertidumbres que limitan el accionar.</li> <li>• No se han identificado áreas críticas.</li> <li>• No se identifican los riesgos de manera empírica mucho peor se trabaja con respuestas para mitigar su impacto.</li> </ul>	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	Para poder comenzar con el proceso de implementación de un sistema de control interno primero se deben identificar los riesgos luego planificar las acciones para mitigarlos o reducirlos y finalmente elaborar un plan de prevención.	
<b>RECOMENDACIONES:</b>		
<b>Gerente general y jefes de cada departamento:</b> Capacitar al personal en identificación de riesgos con cursos o talleres para que estos luego notifique n los riesgos encontrados, luego conformar un equipo de trabajo con los diferentes jefes de departamento para determinar en qué áreas se encuentran mayores niveles de riesgo y se conozca exactamente qué departamento requiere lo toma inmediata de decisiones.		
<b>REALIZADO POR:</b>		Andrés Malla Oscar Guiñansaca
<b>REVISADO POR:</b>		Ing. Franklin Ortiz F.


	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 006</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>ACCIONES DE RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	La empresa Camaronera Manglar carece de respuestas y acciones efectivas ante los riesgos ya que tampoco existe un estudio de probabilidades e impactos de riesgos que amenazan la empresa tales como robos, fraudes, desperdicio de recursos, desastres naturales, caída del precio del producto etc.	
<b>CRITERIO:</b>	Tener una base de respuesta solida ante la detección de falencias en los procesos de la institución es parte esencial de un buen manejo administrativo que vele por los intereses de la empresa.	
<b>CAUSA:</b>	Carencia de métodos de identificación y acción frente a los riesgos, debido a la falta de capacitación en la identificación del riesgo por parte de los directivos de la empresa para reducir su impacto.	
<b>EFEECTO:</b>	Los objetivos y metas son cada vez más difíciles de alcanzar satisfactoriamente por el elevado grado de incertidumbre ante las amenazas internas y externas que afectan a la empresa, esos son los riesgos que se deben mitigar.	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	Si no se logran establecer un plan que detenga o minimice estos riesgos la empresa corre el riesgo de incurrir en errores que le pueden costar caro y a la postre hacer que tenga perdidas de las cuales difícilmente se pueda recuperar.	
<b>RECOMENDACIONES:</b> <b>Gerente de la Empresa:</b> Diseñar un plan de respuesta a los riesgos en todos los niveles que den seguridad a las actividades e informen constantemente de las posibles amenazas que se pueden suscitar. No subestimar los riesgos sea cual sea su origen pues pequeños problemas se pueden convertir en grandes amenazas que luego son difíciles de afrontar. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar.		
<b>REALIZADO POR:</b> <b>REVISADO POR:</b>		Oscar Guiñansaca Andrés Malla Ing. Franklin Ortiz F.

	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro.007</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>FALTA DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL CONTROL DE PUESTOS DE TRABAJO</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	En la Empresa Camaronera Manglar no existe un manual de funciones que identifique claramente las responsabilidades de cada empleado y a quien delegar funciones en caso de ausencia de un elemento o como proceder en casos extraordinarios de emergencia o accidentes del personal.	
<b>CRITERIO:</b>	De acuerdo a la legislación laboral y código de trabajo en el contrato de trabajo se debe establecer claramente el puesto de trabajo de cada empleado o trabajador donde sus funciones están limitadas solo a tareas que se detallan en este código.	
<b>CAUSA:</b>	La Gerencia de la empresa no ha elaborado un manual de funciones y ante la falta de personal y las múltiples tareas que se deben realizar a diario delegan responsabilidades a trabajadores de otros puestos de trabajo de una manera informal y sin reglamento.	
<b>EFFECTO:</b>	El personal no cuenta con una visión clara de sus funciones ya que es comprometido a diario en otras actividades ajenas a la suyas provocando acumulación de trabajo y duplicación de tareas lo significa un desperdicio de recursos para la empresa.	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	La asignación correcta de actividades al personal no solo que es importante para un manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos, sino que también es fundamental para identificar responsabilidades y delegar funciones a fin continuar con las actividades y conseguir los objetivos empresariales.	
RECOMENDACIONES: Gerente General: Diseñará un manual de funciones, donde asigne responsabilidades al titular y a todos los funcionarios, a fin de que se socialice las metas y objetivos de la empresa para un determinado periodo y se logre comprometer al personal con tareas a ellos asignadas, con pleno conocimiento y concientización de las metas institucionales		
<b>REALIZADO POR:</b>		Oscar Guiñansaca
<b>REVISADO POR:</b>		Andrés Malla
		Ing. Franklin Ortiz F.


	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 008</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>FALTA DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EL CONTROL INTERNO</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	El personal de la empresa no esta involucrado en las actividades de control basicas que se llevan en la empresa tales como supervicion de operaciones asignadas, mantenimiento de equipos, revicion de intrucciones de trabajo, apoyo en actividades complementarias etc. las mismas que ayudan a dar un control mas espacifico a los procesos que luego serviran de mucho para el control general.	
<b>CRITERIO:</b>	Participación del personal en los controles que diseñe la empresa en sus diferentes áreas que son la base para un control más extensivo que debe llevarlo acabo la administración por medio de una unidad de auditoria interna que debe haber en toda empresa grande.	
<b>CAUSA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de compromiso del personal a formar parte de los controles elementales de la empresa.</li><li>• No existe una cultura de rendición de cuentas en el personal más antiguo esto es un mal ejemplo para el personal nuevo.</li><li>• Falta de divulgación de normas de control interno a los trabajadores y empleados por parte de la administración.</li></ul>	
<b>EFFECTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sobrecarga de la responsabilidad al gerente por controlar las actividades de a empresa.</li><li>• Facilita la el cometimiento de robos engaños fraudes sobre todo en el área contable donde el control es escaso.</li></ul>	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	La responsabilidad por el control debe ser de todos los trabajadores y su falta de cumplimiento de las normas y procedimientos contribuye a que la empresa no tenga un control interno.	
<b>RECOMENDACIONES:</b> <b>Junta de accionistas:</b> Establecer como política de la empresa la rendición de cuentas e inculcar a los trabajadores la costumbre de reportar las novedades para que sean parte activa de los controles propuestos por la empresa, sabiendo que mientras mejor se administre la empresa esta tendrá mejores resultados por lo tanto más utilidades disponibles para repartir entre los trabajadores.		
<b>REALIZADO POR:</b>		Andrés Malla Oscar Guiñansaca
<b>REVISADO POR:</b>		Ing. Franklin Ortiz F.


	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 009</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>REGISTRO OPORTUNO DE LAS OPERACIONES</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	No se cuenta con un registro al día de las operaciones y transacciones que se dan a diario dejando en algunos casos con semanas de atraso, entre los más importantes tenemos obligaciones pendientes con el SRI, depósitos sin contabilizar y recepción de inventario sin las debidas actas de entrega lo que dificulta la conciliación entre los saldos contables y reales.	
<b>CRITERIO:</b>	Debe aplicarse el principio contable del devengado que dice que los hechos económicos se deben contabilizar en e momento que se dan mas no cuando ingresan o salen recursos.	
<b>CAUSA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por el atraso y la sobreacumulación de tareas al departamento contable que realiza actividades que no le competen como por ejemplo el despacho de mercadería.</li><li>• Errores del software de contabilidad y su respectivo antivirus que eviten la pérdida de información y retrasos por fallas en los equipos.</li><li>• No hay otro auxiliar contable que ayude a igualar el trabajo atrasado.</li></ul>	
<b>EFFECTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La información es incompleta, no está debidamente clasificada y codificada.</li><li>• No existe coordinación entre las operaciones del día a día con los registros contables haciendo difícil poder sacar reportes actualizados.</li></ul>	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	La empresa está en riesgo de no poder entregar información actualizada a los diferentes organismos de control que existen en caso de una auditoria o requerimiento de información exponiéndose a multas sanciones que puedan afectar su economía e imagen corporativa.	
<b>RECOMENDACIONES:</b> <b>Departamento Contable:</b> Los hechos económicos que afectan la toma de decisiones y acciones sobre los procesos, operaciones y transacciones deben clasificarse y registrarse inmediata y debidamente. Con ese fin, debe establecerse una adecuada organización para registrar oportunamente la información generada durante la gestión financiera y para elaborar los reportes que se requieran.		
<b>REALIZADO POR:</b>		Oscar Guiñansaca
<b>REVISADO POR:</b>		Andrés Malla
		Ing. Franklin Ortiz F.





	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 010</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>FALTA DE INVENTARIOS DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	No se realiza una verificación constante de los activos de la empresa tales como bienes muebles, materiales y suministros vehículos etc. por medio de inventarios, ya que estos solo se los realiza de forma irregular y en casos extraordinarios, sin atender a las necesidades de la empresa.	
<b>CRITERIO:</b>	Realizar una constatación periódica tanto física como computarizada de los bienes de la empresa y llevar un control actualizado de estos como medios para asegurar el avance correcto y legítimo de las actividades organizacionales.	
<b>CAUSA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de políticas y procedimientos que establezcan la realización y periodicidad de los inventarios</li><li>• Falta de compromiso del área de bodega a realizar el inventario</li></ul>	
<b>EFFECTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Da la oportunidad a que se realicen robos de mercadería por parte del personal.</li><li>• Desconocimiento de las cantidades reales de materia prima y bienes que la empresa posee y por lo tanto las cantidades a requerir.</li></ul>	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	La falta de inventarios hace que se trabaje bajo una incertidumbre sobre el monto de las facturas vendidas y el cuadro de recaudación, cuyo resultado debe coincidir con las ventas y los ingresos de la gestión de la Camaronera propiciando se realicen ajustes permanentes, al inventario y recaudación, no teniendo una seguridad de la información presentada.	
<b>RECOMENDACIONES:</b> <b>Jefe de bodega:</b> Realizar inventarios cada seis meses, conciliando de saldos y valores, determinando la veracidad de la información para esto se deben establecer fechas clave con el fin de optimizar los procesos y tener un control más efectivo de los bienes de la empresa.		
<b>REALIZADO POR:</b>		Oscar Guiñansaca
<b>REVISADO POR:</b>		Andrés Malla
		Ing. Franklin Ortiz F.





	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro.011</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>FALTA DE METODOS ADECUADOS DE SELCCION DE PERSONAL</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	En la Empresa Manglar, se ha venido designado a personal nuevo sin un proceso adecuado de selección que abarque los requerimientos necesarios para el puesto vacante. Además de la falta de un plan de asensos y promoción para el personal más antiguo.	
<b>CRITERIO:</b>	Debe existir un minucioso proceso de selección que garantice a la empresa que la persona seleccionada ya sea para asensos u ocupar un cargo nuevo sea la más idónea para ocupar dicho cargo.	
<b>CAUSA:</b>	Falta de un manual de funciones antes mencionado que recoja los métodos de selección y promoción de personal, adecuados, esto es responsabilidad del departamento de recursos humanos.	
<b>EFFECTO:</b>	El personal que llega a la empresa no es el adecuado puesto que no ha pasado por el debido proceso de selección y no cumple todos los requerimientos, además el personal contratado no concuerda la tipología de la empresa y las funciones que realiza.	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	Para obtener los mejores beneficios del recurso humano se debe contar con empleados y trabajadores idóneos, preparados y capacitados para las diferentes tareas y sepan cómo desenvolverse en todos los casos posibles.	
<b>RECOMENDACIONES:</b> <b>Gerente General:</b> diseñar y aplicar pruebas de selección del personal que asegure que el personal entrante sea el indicado para el puesto vacante entre estas pruebas estarán: pruebas de nivel de conocimientos, pruebas físicas y psicológicas y exámenes de aptitud ya que es indispensable puesto que el recurso humano es una de los que más rotan en la empresa debido a esta causa de la falta de empleados idóneos.		
<b>REALIZADO POR:</b> <b>REVISADO POR:</b>		Andrés Malla Oscar Guiñansaca Ing. Franklin Ortiz F.

	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 012</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>INSUFICIENTE CONTROL</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	Falta de control en las operaciones de producción y departamento contable por la ausencia de un departamento de auditoria que verifique el cumplimiento de las labores a ellos asignadas. Los procedimientos de control no están claramente establecidos para controlar la mayoría de las actividades de la empresa.	
<b>CRITERIO:</b>	Controlar las actividades de la empresa en todos ámbitos según los criterios establecidos para el efecto en los manuales de control interno que deben ser desarrollados por la organización.	
<b>CAUSA:</b>	Despreocupación de los directivos de la empresa por realizar más actividades de seguimiento que ayuden a dar un buen control e instauren parámetros de confianza en todas las operaciones.	
<b>EFFECTO:</b>	No se tiene una confianza plena de que las operaciones de la empresa están siendo manejadas bajo parámetros de eficacia por lo que los resultados obtenidos pueden estar por debajo de lo óptimo.	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	El control en todos los aspectos de una institución es sumamente importante ya que permite obtener resultados reales y optimo, sin un buen control las actividades de la empresa están destinadas a ser cada vez más ineficientes en perjuicio de los objetivos de la empresa.	
<b>RECOMENDACIONES:</b>		
<p><b>Gerente de la Empresa:</b> Pedir la rendición de cuentas a los responsables de los diferentes departamentos en especial al departamento de producción y contable las consideradas como áreas críticas de la empresa y comparar los resultados con los objetivos y metas de la empresa.</p>		
<b>REALIZADO POR:</b>		Oscar Guiñansaca
<b>REVISADO POR:</b>		Andrés Malla Ing. Franklin Ortiz F.

	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 013</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>DEFICIENTE MANEJO DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	Se ha encontrado que la información no fluye adecuadamente al personal indicado pues no llega a tiempo ni a las personas encargadas de la toma de decisiones ni a los empleados encargados de manejar las operaciones pues no se difunden a todos los funcionarios, las políticas y procedimientos, ni se dan a conocer las decisiones a tomarse.	
<b>CRITERIO:</b>	La información y comunicación bien canalizada constituye uno de los factores más productivos para la empresa ya que evita confusiones y es vital para llevar un control al día de las operaciones en un contexto amplio.	
<b>CAUSA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemas de información y comunicación anticuados</li><li>• Falta de comunicación entre algunos de los empleados debido a las malas relaciones.</li><li>• Falta de compromiso de comunicar las falencias y novedades que puedan surgir.</li></ul>	
<b>EFFECTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información desactualizada.</li><li>• Atrasos en la gestión de la empresa por la falta de información oportuna.</li></ul>	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	Los retrasos en la toma de decisiones y la demora de tareas programadas, son comunes debido a la alta de comunicación entre departamentos y la falta de delegación de autoridad que indique el que hacer cuando un funcionario de ausenta	
<b>RECOMENDACIONES:</b> <b>Presidente de la Empresa:</b> La empresa debe poner en ejecución los mecanismos y sistemas más adecuados para obtener, procesar, generar y comunicar de manera eficaz, eficiente y económica, la información financiera, administrativa, de gestión y de otro tipo requerida en el desarrollo de sus procesos, transacciones y actividades, así como en la operación de sus sistemas de control con miras al logro de los objetivos institucionales.		
<b>REALIZADO POR:</b>		Oscar Guiñansaca
<b>REVISADO POR:</b>		Andrés Malla
		Ing. Franklin Ortiz F.

	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 014</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACION</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	Los sistemas informáticos de comunicación y registro de las actividades y transacciones de la empresa no poseen los mecanismos de seguridad respectivos que protejan la información contra las amenazas de virus y robos informáticos o pérdidas de información que se pueden presentar.	
<b>CRITERIO:</b>	El manejo y control de los sistemas informáticos debe tener en cuenta la inviolabilidad del sistema, acceso solo al personal autorizado, respaldo de toda la información, protección contra virus, mantenimiento y adecuación oportuna,	
<b>CAUSA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas y sistemas anticuados y obsoletos que no satisfacen las necesidades de la empresa.</li> <li>• Despreocupación de los directivos por actualizar los equipos y verificar las seguridades con una auditoria en sistemas.</li> </ul>	
<b>EFFECTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad en la información presentada</li> <li>• Probabilidad alta de robos informáticos o pérdida de información.</li> </ul>	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	La empresa corre el riesgo de perder su información o ser víctima de robos o fraudes informáticos si no soluciona inmediatamente estos problemas.	
<b>RECOMENDACIONES:</b> <b>Jefes de cada departamento:</b> Verificar las seguridades, controlar el acceso a los usuarios, dar mantenimiento apropiado a todos los equipos para garantizar la confiabilidad, la seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles con la ayuda de los usuarios de esta información y así para obtener las recomendaciones y observaciones a aplicar.		
<b>REALIZADO POR:</b> <b>REVISADO POR:</b>		Oscar Guiñansaca Andrés Malla Ing. Franklin Ortiz F.

	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 015</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>FALTA DE CONFIABILIDAD DE LA INFORMACION</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	La información producida por la empresa contiene registros que equivocados en los saldos de las cuentas y reportes pues sus métodos para registrar, procesar y resumir la información no cuenta con los controles apropiados que garanticen la integridad y confiabilidad de la información.	
<b>CRITERIO:</b>	Los sistemas de información deben estar diseñados para ser exactos y presentar información oportuna y confiable cuando se la requiera.	
<b>CAUSA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deficiente control sobre la información generada</li><li>• Sistemas de información y comunicación obsoletos e ineficientes que no satisfacen los requerimientos de la empresa</li></ul>	
<b>EFFECTO:</b>	Estados financieros y reportes con bajo nivel de confianza por lo tanto las decisiones tomadas se están basando en datos que no son completamente reales o con una seguridad razonable lo que dificulta el logro de los objetivos.	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	La falta de información confiable provocada por la inadecuada organización, ejecución y coordinación al momento realizar el trabajo hace que el sistema no funcione bien por lo tanto los objetivos son más difíciles de alcanzar.	
<b>RECOMENDACIONES:</b>		
<b>Gerente General:</b> Revisar y evaluar que la información generada por los diferentes departamentos sea la correcta por medio de la verificación de saldos de cuentas y consultando a los diferentes usuarios de la información sobre la calidad de la misma.		
<b>REALIZADO POR:</b>		Oscar Guiñansaca
<b>REVISADO POR:</b>		Andrés Malla
		Ing. Franklin Ortiz F.

	<b>CAMARONERA MANGLAR S.A</b>	
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>PT Nro. 016</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>FALTA DE SUPERVICION INTERNA Y EXTERNA</b>	
<b>CONDICIÓN:</b>	La Empresa Camaronera Manglar no supervisa ni evalúa continuamente las diferentes condiciones internas y externas en las que se maneja la empresa y que permitan identificar las deficiencias administrativas y productivas que ameriten mejoras o las potenciales oportunidades que se puedan aprovechar.	
<b>CRITERIO:</b>	Revisar continuamente todas las actividades y establecer una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno, para obtener un criterio amplio de la situación de la empresa verificando la eficiencia, desde las tareas más simples a las complejas como un conjunto que trabaja en forma equilibrada para ofrecer el mejor producto o servicio posible.	
<b>CAUSA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Directivos no se han preocupado por realizar continuamente la supervisión de los riesgos encontrados.</li> <li>• La empresa no dispone de un departamento de auditoria interna que cumpla con todas las tareas que le competen por ende no se puede establecer a ciencia cierta las deficiencias a mejorar.</li> <li>• No se ve a la supervisión como una herramienta para superarse y conseguir los objetivos propuestos.</li> </ul>	
<b>EFFECTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa se ve amenazada por los agentes externos e internos por la falta de evaluación y supervisión permanente que advierta de los riesgos inminentes. Se desconocen los errores y fallas que deben corregirse.</li> <li>• Problemas en definir las tareas críticas y acciones a tomar para cumplir con los objetivos y metas.</li> <li>• Tareas y procesos sin evaluar lo que deja la puerta abierta a fallas y desperdicios de recursos valiosos.</li> </ul>	
<b>CONCLUSIÓN:</b>	Al no haber una propuesta de supervisión continua a las actividades tanto internas como externas que establezca parámetros de acción y respuesta a los riesgos, la empresa se ve limitada a funcionar sin la confianza de que sus operaciones se están manejando de la mejor manera.	
<b>RECOMENDACIONES:</b> <b>Gerencia de la empresa:</b> Establecer una política de presentación de reportes mensuales sobre la gestión de los responsables del área o proceso y con mayor énfasis a los que tienen un grado mayor de riesgo, evaluando y supervisando la a las principales actividades de la empresa, función de la evaluación de riesgo utilizando como guía los objetivos y metas de la institución para cumplirlos de acuerdo a lo programado.		
<b>REALIZADO POR:</b> <b>REVISADO POR:</b>		Oscar Guiñansaca Andrés Malla Ing. Franklin Ortiz F.

## INFORME SOBRE EVALUACION DE CONTROL INTERNO

Cuenca, 30 de Noviembre del 2013

Señor  
PRESIDENTE Y MIEMBROS EMPRESA CAMARONERA MANGLAR S.A.  
Presente.

De mis consideraciones:

Como parte del análisis realizado a la Empresa Camaronera Manglar S.A., consideramos la estructura de control interno, a efectos de determinar nuestros procedimientos de auditoría, en la extensión requerida por Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas. Bajo estas normas, el objeto de dicha evaluación fue establecer un nivel de confianza en los procedimientos de control interno.

Nuestro estudio y evaluación de control interno, nos permitió además, determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar una opinión sobre la gestión de la empresa y no tenía por objeto detectar todas las debilidades que pudiesen existir en el control interno, pues fue realizada a base de pruebas selectivas de la información y documentación sustentatoria a las actividades ejecutadas. Sin embargo esta evaluación reveló ciertas condiciones reportables, que pueden afectar a la gestión de la administración de la Empresa Camaronera Manglar S.A

Las principales condiciones reportables que se detallan a continuación, se encuentran descritas en los comentarios y recomendaciones.

Atentamente,

-----  
Andrés Malla  
Oscar Guiñansaca  
Equipo de Auditoria

### 3.4 IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

#### 3.4.1 Propuesta del diseño e implementación de control interno

##### PARA EL AMBIENTE DE CONTROL

##### 1 FALTA DE CODIGO DE ETICA

Un código de ética que este orientado básicamente a brindar una clara administración debe ser implantado en la organización con el propósito de asegurar que las labores se realicen de conformidad con la normativa y las disposiciones internas y externas vigentes.

##### RECOMENDACION N°1

Elaborar un código de ética de acuerdo a las normas y procedimientos legales con la información institucional clave que guie las operaciones de todo el personal para esto los siguientes funcionarios deberán:

**Junta directiva:** Conformara un comité para que encargue de diseñar el Código de Ética para la Empresa tomando en cuenta las opiniones y sugerencias del personal

**Área administrativa:** Será el encargado de difundir y verificar el cumplimiento de lo estipulado en el Código de Ética aprobado por la Dirección de la empresa.

##### 2 ESTILO DE DIRECCION DEMASIADO RIESGOSO

La forma en que la empresa es manejada por sus directivos y como estos basan sus decisiones de negocio no están respaldadas por un análisis de riesgos y costo de oportunidad que identifique los pros y contras de cada inversión pues no se considera todos los riesgos a la hora de asumir un nuevo negocio, esto puede devenir en un proceso cada vez más perjudicial para la empresa pues se puede estar pagando los costos de un mala inversión y recaer de nuevo en decisiones que no benefician a la empresa por esta falta de análisis.



## RECOMENDACION N°2

**Junta de Directiva y Gerente General:** Establecer los diferentes modelos teóricos para la evaluación de las oportunidades de negocio de la empresa considerando la que mejor réditos de y la que menor costo tenga, para lo cual el gerente general contara con la ayuda del contador y jefes de departamento respectivo y se encargara de implementarlos lo antes posible.

### 3 FALTA DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Como parte de las labores sobre la marcha, no se ha dispuesto la realización de un manual de procesos que haga verificaciones físicas de activos fijos, conciliaciones de saldos y valores, verificación de datos o una revisión de resultados intermedios, para asegurar el avance correcto y legítimo de las actividades organizacionales.

## RECOMENDACION N°3

**Gerente General:** Elaborara un manual de procesos que contenga todos los pasos necesarios para respaldar las actividades del departamento de producción. Entre otras cosas deberá contener:

- Cronograma de actividades
- Procesos principales y secundarios.
- Manera o forma de ejecución.
- Tiempos de respuesta

En general, al aplicar el procedimiento deben observarse algunos puntos esenciales para garantizar la eficacia y corrección de lo actuado y de las medidas que puedan llegar a adoptarse para corregir cualquier falla o imprevisto en la producción.

Para esto tendrá la colaboración de los jefes de cada departamento quienes deberán exponer todos sus requerimientos y comunicar las falencias encontradas;

este manual luego tendrá que ser aprobado legalmente para evitar problemas posteriores con los empleados y trabajadores.

#### 4 FALTA DE COORDINACION ENTRE EL PLAN ESTRATEGICO Y LOS RESULTADOS

No se ha establecido una normativa interna que establezca mecanismos de coordinación entre el plan estratégico aprobado por la junta directiva y los resultados obtenidos pues cuando se compara entre el uno y otro existe diferencias que afectan a la sociedad sobre todo en el ámbito financiero donde encontramos que los presupuestos no se cumplen y la empresa tiene que desembolsar más dinero del planeado.

#### **RECOMENDACION N°4**

Uno de los controles más pertinentes sería controlar las actividades tales como: transacciones, operaciones y procesos; el examen de la gestión en asuntos específicos; la evaluación regular del desempeño del personal con los resultados obtenidos al largo del proceso y al final del periodo operacional; fijar las pautas hacia a donde dirigir los esfuerzos que permitan el mejoramiento de esas falencias por lo que la institución debe aplicar un plan estratégico basándose en los resultados de periodos anteriores que le sirvan de guía para sus próximos proyectos siempre tomando en cuenta la misión y visión de la empresa.

#### **PARA LA VALORACIÓN DEL RIESGO**

#### 5 IDENTIFICACION Y EVALUACION DEL RIESGO

Para poder comenzar con el proceso de implementación de un sistema de control interno primero se deben identificar los riesgos tanto internos como externos, esto no sucede en la empresa, debido a que tampoco se han identificado áreas críticas, por lo que las actividades de la Camaronera se llevan en la forma superficial sin desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos a los que se ve expuesta.

## RECOMENDACIONES Nº 5

Elaborar herramientas y métodos que identifiquen los riesgos tanto internos como externos más relevantes para controlar las actividades de la empresa y determinar en qué áreas se encuentran mayores niveles de riesgo y mitigarlos y así poder evitar posibles daños que puedan generar un desbalance en el normal desempeño de la camaronera.

Emplear un profesional en el área de auditoria para que capacite al personal en identificación de riesgos existentes y futuros en la empresa para desarrollar las actividades con más confianza y no tener percances en la consecución de objetivos.

**Gerente general y jefes de cada departamento:** Capacitar al personal en identificación de riesgos con cursos o talleres para que estos luego notifique n los riesgos encontrados , luego conformar un equipo de trabajo con los diferentes jefes de departamento para determinar en qué áreas se encuentran mayores niveles de riesgo y se conozca exactamente qué departamento requiere lo toma inmediata de decisiones.

**Gerente:** Contratar los servicios de un auditor interno que ayude a identificar evaluar y mitigar los riesgos de la empresa con ayuda de los jefes de cada departamento.

## 6 ACCIONES DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

La empresa Camaronera Manglar carece de respuestas y acciones efectivas ante los riesgos ya que tampoco existe un estudio de probabilidades e impactos de riesgos que amenazan la empresa tales como robos, fraudes, desperdicio de recursos, desastres naturales, caída del precio del producto etc.

## RECOMENDACIÓN Nº6

Elaborar un plan de contingencias hacia los riesgos identificados en la recomendación 5 este plan deberá contener acciones de respuesta inmediata, presupuestos y recomendaciones para evitar y prevenir nuevos casos futuros.

**Responsables de cada área:** recoger las opiniones del personal respecto de los riesgos más relevantes que amenacen la empresa y contribuir con nuevas ideas y soluciones que garanticen el correcto desempeño de la empresa.

**Gerente de la Empresa:** Conformar un equipo de trabajo con los jefes de cada departamento y diseñar un plan de respuesta a los riesgos en todos los niveles que den seguridad a las actividades e informen constantemente de las posibles amenazas que se pueden suscitar. No subestimar los riesgos sea cual sea su origen pues pequeños problemas se pueden convertir en grandes amenazas que luego son difíciles de afrontar.

## **PARAR LAS ACTIVIDADES DE CONTROL**

### **7 FALTA DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL CONTROL DE PUESTOS DE TRABAJO**

En la Empresa Camaronera Manglar no existe un manual de funciones que identifique claramente las responsabilidades de cada empleado y a quien delegar funciones en caso de ausencia de un elemento o como proceder en casos extraordinarios

El personal no cuenta con una visión clara de sus funciones provocando acumulación de trabajo y duplicación de tareas lo significa un desperdicio de recursos para la empresa.

## **RECOMENDACION N°7**

Establecer claramente el puesto de trabajo de cada empleado o trabajador donde sus funciones están limitadas solo a las funciones que competan a su cargo de acuerdo con la ley para maximizar la eficiencia del trabajo y evitar confusiones con los puestos de trabajo y establecer responsabilidades.

**Gerente General:** Diseñará un manual de funciones, donde asigne responsabilidades al titular y a todos los funcionarios, a fin de que se socialice las metas y objetivos de la empresa para un determinado periodo y se logre

comprometer al personal con tareas a ellos asignadas, con pleno conocimiento y concientización de las metas institucionales.

## 8 FALTAPARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EL CONTROL INTERNO

No se ha definido directrices para controlar el desempeño de las actividades del personal, por ejemplo la rendición de cuentas por el desempeño de las tareas encomendadas no se la hace por escrito para que de una constancia y sea aprobada con firmas, el uso de los recursos recibidos y administrados y de los resultados de su gestión están centralizados al, área de contabilidad lo que genera una incompatibilidad de funciones acumulación de tareas.

### **RECOMENDACION N°8**

La administración deberá instaurar normas y procedimientos de control interno basado en el modelo COSO a fin de que el personal reconozca y acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control interno. De acuerdo con esa responsabilidad, los empleados deberán participar activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en el diseño de controles aún más efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores.

## 9 REGISTRO OPORTUNO DE LAS OPERACIONES

El registro de las transacciones de la empresa no se lo hace de acuerdo a como estas se originan dando lugar a la acumulación de trabajo y atraso de los registros contables y su consiguiente inexactitud pues no se tienen registros exactos de lo que sucedió anteriormente esto lleva a que no se pueda entregar información oportuna y de calidad

### **RECOMENDACION N°9**

**Contador:** dar prioridad a las actividades más importantes, concentrarse en las tareas que están dentro de sus funciones y cumplir con los requerimientos de información internos y externos.

**Gerente general:**

- Definir las funciones específicas del contador y para que no realice actividades ajenas a sus funciones.
- Supervisar y aprobar el registro de transacciones, operaciones y procesos; y la evaluación regular del desempeño del departamento de contabilidad.
- De ser necesario contratar otro auxiliar contable.

**10 FALTA DE INVENTARIOS DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA**

Debido a la inexistencia de un manual de funciones y reglamento interno con políticas y procedimientos que establezcan la realización y periodicidad de los inventarios no hay un control adecuado de los activos de la empresa por medio de los inventarios físicos y computarizados, ya que estos se los realiza de forma irregular y en casos extraordinarios, sin atender a las necesidades de la empresa.

**RECOMENDACIÓN N° 10**

Realizar inventarios cada seis meses, conciliando de saldos y valores, determinando la veracidad de la información para esto se deben establecer fechas clave con el fin de optimizar los procesos y tener un control mas efectivo de los bienes de la empresa para tener constancia de los bienes que posee la empresa los mismos que se deben actualizarse de acuerdo a las fechas previstas en dichos cronogramas con las firmas de los responsables del departamento.

**Jefe de bodega:** Realizar inventarios cada seis meses, para esto se deben establecer fechas clave. Llevar controles más puntuales de lo que ingresa y sale para optimizar los procesos de despacho y bodega.

**Contador:** llevar un control más efectivo de los bienes de la empresa por medio de la verificación física previa consulta de saldos en los libros e identificar los faltantes o sobrantes que pudieran existir.

## 11 FALTA DE METODOS ADECUADOS DE SELECCION DE PERSONAL

El proceso de selección del personal nuevo que ingresa a la empresa no sigue un proceso adecuado de selección que abarque los requerimientos necesarios para el puesto vacante. Además de la falta de un plan de ascensos y promoción para el personal más antiguo por la falta de un manual de funciones antes mencionado que recoja los métodos de selección y promoción de personal, adecuados, esto es responsabilidad del departamento de administración.

### **RECOMENDACION N°11**

Escoger al nuevo personal observando estándares que ellos mismos desarrollaran de acuerdo a las necesidades y requerimientos del puesto a ocupar. La integración de un nuevo miembro a la empresa tiene como fundamento que este se adapte y sea lo más productivo posible para esto deberá tener todo el apoyo y capacitación de la empresa.

**El departamento de administración:** diseñara y aplicara la pruebas de selección del personal que asegure que el personal entrante sea el indicado para el puesto vacante entre estas pruebas estarán: pruebas de nivel de conocimientos, pruebas físicas y psicológicas y exámenes de aptitud.

## 12 INSUFICIENTE CONTROL

Falta de control en las operaciones no en todos los niveles pero si en algunas áreas y sistemas donde no están bien definidos los controles, es decir no existe un procedimiento claro para controlar actividades tales como compras y pagos a proveedores ya que estas se las hace sin previa autorización del gerente, y ventas que se realizan sin el correcto análisis que ameritan.

### **RECOMENDACIONES 12**

Establecer programas de cumplimiento y verificación con la debida firma de los responsables para controlar a los encargados de cada nivel de la empresa que cumplan con los objetivos planteados para evitar posibles fallas en la organización mediante la evaluación de metas cumplidas y logros obtenidos

**Gerente de la Empresa:** Pedir la rendición de cuentas a los responsables de los diferentes departamentos en especial al departamento de producción y contable las consideradas como áreas críticas de la empresa y comparar los resultados con los objetivos y metas de la empresa.

## **PARA LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACION**

### **13 DEFICIENTE MANEJO DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

Se ha encontrado que la información tanto interna como externa no fluye adecuadamente al personal indicado pues no llega a tiempo ni al las personas encargadas de la toma de decisiones tampoco los empleados dispone de un flujo libre de información que les permita manejar las operaciones sin contratiempos; esto se debe a la falta de canales de comunicación establecidos mediante reglamento y la falta de compromiso de comunicar las falencias y novedades que puedan surgir.

### **RECOMENDACIÓN 13**

La empresa debe poner en ejecución los mecanismos y sistemas más adecuados para obtener, procesar, generar y comunicar de manera eficaz, eficiente y económica, la información financiera, administrativa, de gestión y de otro tipo requerida en el desarrollo de sus procesos, transacciones y actividades, así como en la operación de sus sistemas de control con miras al logro de los objetivos institucionales.

**Gerente General:** Programar reuniones mensuales con el personal de cada área para ser informado sobre el desarrollo de las actividades y las nuevas decisiones e informaciones que se den a lo largo del mes

**Presidente de la Empresa:** Establecer como política de la empresa una comunicación de todos los aspectos relevante para la sociedad a todos los funcionarios en especial a los que tienen cargos más altos e identificar los canales más idóneos a fin de tomar las medidas correctivas necesarias.



#### 14 CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACION

Los sistemas informáticos de comunicación y registro de las actividades y transacciones de la empresa no poseen los mecanismos de seguridad respectivos que protejan la información contra amenazas de virus y robos informáticos que se pueden presentar.

##### **RECOMENDACIÓN 14**

**Jefes de cada departamento:** Verificar las seguridades, controlar el acceso a los usuarios, respaldar la información, dar mantenimiento apropiado a todos los equipos para garantizar la confiabilidad, la seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles con la ayuda de los usuarios de esta información y así para obtener las recomendaciones y observaciones a aplicar.

#### 15 FALTA DE CONFIABILIDAD DE LA INFORMACION

La información producida por la empresa no es de la mejor calidad para el usuario interno y externo pues sus métodos para registrar, procesar y resumir la información no cuenta con la revisión y aprobación de los jefes respectivos de cada área que garanticen la integridad y confiabilidad de la información.

##### **RECOMENDACIÓN 15**

**Junta de accionistas:** Establecer como política que la información antes de ser expuesta tiene que ser revisada y autorizada por responsable de cada departamento y así evitar información que pueda causar daño a la empresa y generar registros falsos.

**Gerente:** Revisar y evaluar que la información generada por los diferentes departamentos sea la correcta por medio de la verificación de saldos de cuentas y consultando a los diferentes usuarios de la información sobre la calidad de la misma.

## PARA LA SUPERVISION Y MONITOREO

### 16 FALTA SUPERVISION INTERNA Y EXTERNA

La junta directiva y el gerente de la empresa no realizan periódicamente supervisiones tanto interna como externa de las diferentes actividades de la empresa sobre todo en el área de producción donde no existe una supervisión constante de los procesos y tareas que se deben cumplir. En el área financiera y de resultados no existe una garantía razonable de la integridad de los registros de las operaciones ni de los recursos disponibles, las obligaciones adquiridas que brinden un conocimiento oportuno de las transacciones y una expresión de los resultados de su gestión, de conformidad con los criterios técnicos y legales aplicables.

Asimismo, no se ha establecido un sistema presupuestario congruente con la planificación institucional, que permita conocer su disponibilidad de recursos para la ejecución de los planes que permitan conocer los resultados reales de la gestión identificar las deficiencias administrativas y productivas que ameriten mejoras o las potenciales oportunidades que se puedan aprovechar.

### RECOMENDACIÓN 16

**Gerencia de la empresa:** Establecer una política de presentación de reportes mensuales sobre la gestión de los responsables del área o proceso y con mayor énfasis a los que tienen un grado mayor de riesgo, evaluando y supervisando la a las principales actividades de la empresa, función de la evaluación de riesgo utilizando como guía los objetivos y metas de la institución para cumplirlos de acuerdo a lo programado.

### 3.5 VIGILANCIA Y MONITOREO

Una vez propuestas las diferentes medidas de control a tomar para corregir las desviaciones encontradas y controlar los procesos de la empresa, se debe establecer la creación de una unidad de auditoria interna que supervise y monitoree su accionar con el fin de corregir las falencias reportadas y las que se

puedan dar, además de ofrecer recomendaciones que mejoren el control interno en el futuro.

La supervisión es un recurso y una obligación de todo funcionario que realice funciones de administración a diversos niveles. Como recurso permite adquirir, sobre la marcha, una seguridad razonable de que la gestión real es congruente con lo que se planeó hacer y mantener el control sobre cada paso de los procesos, transacciones y operaciones, desde el momento en que se proponen y hasta después de su materialización. Como obligación, la supervisión es mucho más que una mera observación de la forma como se desarrolla el quehacer organizacional, pues además involucra comunicar a los subalternos, las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar la gestión, aplicar justamente la autoridad precisa para que aquéllas se implanten con eficiencia y puntualidad, y generar en el personal la motivación requerida para que colabore en la ejecución eficaz de los planes.

En virtud de lo anterior, es responsabilidad de la junta directiva y el gerente de la empresa establecer los criterios fundamentales de control y aprobar los mecanismos y medidas correspondientes para su puesta en práctica. Por su parte, los titulares subordinados son responsables por el control interno que funciona dentro del ámbito de acción específico y de ejercer una supervisión directa sobre los miembros de su equipo de trabajo para guiarlos en la observancia de los controles aplicables. Finalmente, corresponde a todos los funcionarios sujetarse, en todo momento, a los controles definidos por la dirección para su puesto de trabajo; aplicarlos oportuna y correctamente, y hacer notar a sus superiores las deficiencias que observen en tales controles. Ya que el control es el instrumento básico de que disponen para asegurarse de que, en el desempeño diario, se actúe de conformidad con valores y con disposiciones legales, técnicas y administrativas previamente establecidos para promover el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos trazados para la empresa.

---

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En toda entidad o empresa sea la actividad a la que se dedique el desarrollo implementación y seguimiento de un sistema de control interno es base fundamental para lograr los objetivos planteados ya sea de corto o largo plazo más aún permite conocer las deficiencias y fortalezas y cuál es su situación real tanto financiera administrativa y operativa.

En el análisis realizado a la empresa Camaronera Manglar se evidenció algunas falencias en la forma como se desarrollan las actividades ya que esta carece de un departamento de auditoria interna que controle las actividades de esta, sus diferentes departamentos rinden cuentas al gerente general que tiene la responsabilidad de manejar gran parte de las operaciones que se presentan y tomar decisiones importantes por lo que no conoce de los problemas más pequeños que se dan en los niveles inferiores esto y la sobrecarga de tareas al personal han hecho que no se puede cumplir con las expectativas en consecuencia hay una desorganización de la empresa y consiguiente pérdida de recursos que de otra manera estaría encaminados hacia el crecimiento de la misma.

En cuanto a la parte financiera la empresa posee una buena estructura económica con buenos indicadores de rendimiento y un margen de utilidad bruta suficiente para cubrir los costos de operación y mantener un flujo de efectivo constante, como aspectos negativos tenemos que la empresa en este ámbito esta la falta de aversión al riesgo por parte de los directivos que ocasiona que la empresa tome oportunidades de inversión que a la larga pueden traer perdida por la falta de garantías

Finalmente el mejor indicador de éxito de una empresa es el logro de sus objetivos organizacionales que son parte fundamental para poder evaluar el

desempeño de la empresa y si sus actividades están bien encaminadas, es así que sus actividades, operaciones y acciones deben ajustarse a los objetivos y misión organizacionales. De acuerdo a lo observado en la empresa Camaronera Manglar no existe un seguimiento oportuno de los resultados que facilite la toma de decisiones pues estos objetivos no se cumplen en los plazos y el grado que deben ser.

Instruir a todo el personal de la empresa sobre los objetivos a cumplir que todos conozcan hacia donde se deben dirigir los esfuerzos y como alcanzarlos, estimular a los empleados y trabajadores mejoras en sus condiciones de trabajo o económicas por ejemplo se puede ofrecer asensos, comisiones o bonos y finalmente evaluar y supervisar continuamente el desempeño del personal para corregir posibles desviaciones o fallas en el sistema que impliquen falta de consecución de los objetivos.

Cabe mencionar que el nivel de confianza de la empresa Camaronera Manglar, es de 42.97 %, es decir bajo, y no podemos considerar que sea aceptable y se continúe en este rango de calificación ya que existen factores y acciones correctivas importantes por hacer, para mejorar estos niveles, las mismas que constan en las recomendaciones emitidas en este trabajo

## RECOMENDACIONES DEL TRABAJO DE AUDITORIA

NO.	DESCRIPCION	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Conformará un comité para que encargue de diseñar el Código de Ética para la Empresa.	<b>Presidente de la empresa</b>	2 Meses
	Será el encargado de difundir y verificar el cumplimiento de lo estipulado en el Código de Ética aprobado por la Dirección de la empresa.	<b>Jefe de Talento Humano</b>	
2	Establecer los diferentes modelos teóricos para la evaluación de las oportunidades de negocio de la empresa considerando la que mejor se adapte al giro del negocio para lo cual contara con la ayuda del contador y jefes de departamento respectivo.	<b>Gerente General</b>	1 Mes
3	Elaborará un manual de procesos que se adapte a las necesidades de la empresa y que contenga todos los pasos necesarios para respaldar las actividades de los diferentes departamentos.	<b>Gerente General</b>	3 Meses
4	Diseñará un manual de funciones, donde asigne responsabilidades al titular y a todos los funcionarios, a fin de que se socialice las metas y objetivos de la empresa para un determinado periodo y se logre comprometer al personal con tareas a ellos asignadas, con pleno conocimiento y concientización de las metas institucionales.	<b>Gerente General</b>	3 Meses
5	El gerente general en colaboración con el jefe de talento humano deberá redactar un capítulo en el manual de funciones que trate sobre la contratación de personal nuevo y plan de promociones y ascensos lo más pronto posible ya que es indispensable puesto que el recurso humano tiene un alto índice de rotación debido a la falta de empleados idóneos.	<b>Gerente General</b>	3 Meses
		<b>Jefe de Talento Humano</b>	

6	Controlar las actividades tales como: transacciones, operaciones y procesos; el examen de la gestión en asuntos específicos; la evaluación regular del desempeño del personal con los resultados obtenidos al largo del proceso y al final del periodo operacional; fijar las pautas hacia a donde dirigir los esfuerzos que permitan el mejoramiento de esas falencias por lo que la institución debe aplicar un plan estratégico basándose en los resultados de periodos anteriores que le sirvan de guía para sus próximos proyectos siempre tomando en cuenta la misión y visión de la empresa.	<b>Junta de accionistas</b>	5 meses
		<b>Gerente General</b>	
7	Diseñar normas y procedimientos de control interno que guíen el accionar del personal e Inculcar que este sea parte activa de los controles propuestos por la empresa, sabiendo que mientras mejor se administre la empresa esta tendrá mejores resultados por lo tanto más utilidades disponibles para repartir entre los trabajadores	<b>Junta de accionistas</b>	2 meses
8	Cumplir con los requerimientos de información de la empresa, en forma oportuna y confiable , identificar y realizar las funciones que estén dentro de sus cargo y en caso de ser necesario solicitar la contratación de otro auxiliar contable por lo menos temporalmente hasta que todas las operaciones estén actualizadas y no exista contratiempos que demoren el trabajo.	<b>Contador</b>	2 meses
9	Realizar inventarios cada seis meses, para esto se deben establecer fechas clave y controles más efectivos para optimizar los procesos de despacho y bodega y tener un control más efectivo de los bienes de la empresa, que los registros concuerden con lo real.	<b>Jefe de bodega Y contador</b>	1 mes

10	Capacitar al personal en identificación de riesgos luego conformar un equipo de trabajo con los diferentes jefes de departamento para determinar en qué áreas se encuentran mayores niveles de riesgo y se conozca exactamente qué departamento requiere lo toma inmediata de decisiones.	<b>Gerente General</b>	15 días
		<b>Jefes de cada departamento</b>	
11	Controlar las operaciones de la empresa mediante políticas claras de administración y métodos de control que identifique responsables y se adecuen a los diferentes departamentos en especial las áreas críticas de la empresa con la supervisión de auditoría interna a ser implantado lo más pronto posible.	<b>Gerente General</b>	45 días
12	Asegurar los sistemas de información y comunicación contra las amenazas tecnológicas que se pueden presentar mediante la actualización, restricción, respaldo y verificación de las seguridades de los sistemas que son fundamentales en el manejo diario de la empresa para esto debe contratar la ayuda temporal de un ingeniero en sistemas	<b>Gerente General</b>	2 meses
13	Diseñar canales de información y comunicación mediante el establecimiento de políticas y normas internas que faciliten el libre flujo de información que les permita manejar las operaciones sin contratiempos; y programar reuniones de carácter informativo con el personal de cada área para comunicar sobre las nuevas decisiones y aspectos relevantes para la empresa.	<b>Junta de accionistas</b>	1 mes
14	Verificar que la información recibida y los registros de transacciones posean una seguridad razonable y evaluarlos frecuentemente con la ayuda del usuarios de esta información y así para obtener las	<b>Gerente General</b>	diario



	recomendaciones y observaciones a aplicar para obtener información más fiable, oportuna y de confianza.		
15	Conformar un departamento de auditoria o contratar un auditor interno que dé seguimiento a las actividades diarias y realice evaluaciones permanentes internas y externas del ambiente y condiciones de la empresa en especial en las áreas que tienen un grado mayor de riesgo, evaluando y supervisando la calidad del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, con la guía de los objetivos y metas de la institución para cumplirlos de acuerdo a lo programado.	<b>Gerente General</b>	2 meses
16	Diseñar un plan de respuesta a los riesgos en todos los niveles que den seguridad a las actividades e informen constantemente de las posibles amenazas que se pueden suscitar. No subestimar los riesgos sea cual sea su origen pues pequeños problemas se pueden convertir en grandes amenazas que luego son difíciles de afrontar. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar.	<b>Gerente General</b>	45 días



## BIBLIOGRAFÍA

- <sup>1</sup> Tomado del proyecto de Camaronera In Land [www.cib.espol.edu.ec](http://www.cib.espol.edu.ec)
- <sup>2</sup> "Elementos de Administración", Harold Koontz y Heinz Weihrich; Edición Quinta (Cuarta Edición en Español); Capítulo I; Pág. 24
- <sup>3</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission (COSO); Traducido por Samuel Alberto Mantilla B.; "Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros". Primera Edición Abril de 1998; Segunda Reimpresión Bogotá D.C Colombia 2001; Suplemento II.
- <sup>4</sup> Control y Fraudes, Estupiñán Gaytán. 2003. Pág. 27
- <sup>5</sup> COSO.- Corresponde a las siglas de "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.)
- <sup>6</sup> COSO.- Corresponde a las siglas de "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.)
- <sup>7</sup> ESTUPIÑAN, Gaitan Rodrigo. "Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales" Ecoe Ediciones Cía. Ltda. 2da. Edición Página 217
- <sup>8</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, "Manual de Auditoria de Gestión" Pagina 60
- <sup>9</sup> C ONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, "Manual de Auditoria de Gestión" Paginas 1 - 29 – 130 - 131- 132 – 133.
- <sup>10</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, "Manual de Auditoria de Gestión" Página 60
- <sup>11</sup> ESTUPIÑAN, Gaitan Rodrigo. "Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales" Ecoe. Ediciones Cía. Ltda. 2da. Edición Página 187



---

<sup>12</sup>REEVE, Jhon, CASHIN, James A., NETWIRT, Paul D, LEVY, John F. CATCHIN James. "Manual de Auditoria 1" Centrun Madrid 1988 Páginas 287 - 288.

<sup>13</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. "Manual de Auditoria de Gestión" Pág. 60

## **NORMAS**

Normas técnicas de Control Interno #140-01-140-02-140-03

## **BIBLIOGRAFIA WEB**

<http://www.wiktionary.org/wiki/eficacia-eficiencia>

<http://www.contabilidadyfinanzas.com>

<http://www.degerencia.com>

<http://www.wikipedia.org>

## ANEXOS

## CUESTIONARIO COMPLETO APLICADO A LOS TRES FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA

CUESTIONARIO											
No	PREGUNTAS	SOBRE	FACTORES	DE	respuesta 1		respuesta 2		respuesta 3		Ponderación
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1. AMBIENTE DE CONTROL											
1	Integridad y Valores éticos	¿Posee la empresa un código de ética?		1		1		1		NO	
		¿Se incorporan el código de ética en los procesos y en el personal?		1		1		1		NO	
		¿Las relaciones con los empleados, se basan en la honestidad y equidad?	1		1		1			SI	
		¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?		1		1	1			NO	
		¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?		1		1		1		NO	
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	¿La filosofía y estilo de la administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?	1		1		1			SI	
		¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es prudente a la hora de aceptar riesgos?		1		1		1		NO	
		¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?		1		1		1		NO	

4	Estructura Organizativa	¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?	1		1		1		SI
		¿Existen manuales de procesos?		1		1		1	NO
		¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	1		1		1		SI
		¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional? (Organigramas)		1	1			1	NO
5	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	1		1			1	SI
		¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	1		1			1	SI
		¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la empresa así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?		1		1	1		NO
6	Gestión del Capital Humano	¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?	1			1		1	NO
		¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados de la empresa?	1			1		1	NO
		¿Se aplican sanciones disciplinarias?		1		1	1		NO
		¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades?	1		1		1		SI
		¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo?	1		1			1	SI
		¿Existen métodos para motivar a los empleados?		1		1		1	NO
		¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	1			1		1	NO
		¿Se ha conformado el departamento de talento humano, para la evaluación del desempeño?		1	1		1		SI

		¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?		1	1		1	NO
		¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los procesos identificados dentro de la producción?	1		1		1	SI
		¿La empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?		1		1	1	NO
		¿La dirección ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?	1			1	1	SI
		¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?		1		1	1	NO
		¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa?		1	1		1	SI
7	Responsabilidad y Transparencia	¿Tiene definido las obligaciones de cada uno de los funcionarios y estas son evaluadas periódicamente?		1		1	1	NO
		¿Existen medios con los que se difunde la información sobre las actividades de cada empleado?	1			1	1	NO
	SUBTOTAL AMBIENTE DE CONTROL		14	17	13	18	12	19
2. EVALUACIÓN DE RIESGOS								
8	Estimación de Probabilidad e Impacto	¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	1		1		1	SI
		¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	1			1	1	NO
		¿El POA y de la empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?		1		1	1	NO

		¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa Camaronera Manglar?		1	1			1	NO
9	Objetivos Específicos	¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos al personal de la empresa?		1		1		1	NO
	Relación entre objetivos y componentes	¿Se mantiene una visión de la empresa integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con sus componentes?	1			1		1	NO
11	Consecución de Objetivos	¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?	1		1		1		SI
		¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa?		1	1			1	NO
		¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?		1		1		1	NO
12	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?	1		1		1		SI
		¿Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?	1			1	1		SI
	Factores Internos y Eternos	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?		1		1		1	NO
		¿Los funcionarios y demás personal de la empresa aportan para la determinación de estos riesgos?		1		1		1	NO

		¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?	1		1			1	SI
14	Identificación de Eventos	¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?	1			1		1	SI
		¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.?		1	1			1	NO
15	Categoría de Eventos	¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?	1		1			1	SI
16	Estimación de Probabilidad e Impacto	¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?		1		1		1	SI
		¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.		1		1		1	NO
17	Evaluación de Riesgos	¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?	1			1		1	NO
		¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas?		1		1		1	SI
		¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los		1		1		1	NO



		riesgos?							
		¿La documentación recopilada es de calidad?	1		1			1	SI
		¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?		1		1		1	NO
18	Riesgos Originados por los Cambios	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?	1		1		1		SI
		¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?	1		1		1		SI
		¿Se monitorea los nuevos riesgos de la Empresa, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?		1		1		1	NO
19	Categorías de Respuestas	¿Existen soluciones alternativas a los riesgos encontrados?	1		1		1		SI
		¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?		1	1			1	NO
		¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa?	1			1		1	NO

		¿la empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?		1		1		1	NO
		¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?	1			1	1		SI
20	Decisión de Respuestas	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?	1		1		1		SI
		¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?		1		1	1		NO
	SUBTOTAL EVALUACION DE RIESGOS		16	17	13	20	12	21	
3. ACTIVIDADES DE CONTROL									
21	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?		1		1		1	NO
		¿La administración brinda atención a novedades importantes y por ende a la violación de su código de ética?		1		1		1	NO
22	Principales Actividades de Control	¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?	1		1			1	SI
		Una vez evaluada la ejecución de la Leyes y normas se toman correctivos para mejorar el cumplimiento?		1	1		1		SI
		¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?	1		1		1		SI
		¿La Empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?		1	1			1	NO

		¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.?	1			1		1	NO
		¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada proceso, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes?		1		1		1	NO
		¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección?		1		1	1		NO
23	Controles sobre los Sistemas de Información	¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?		1		1		1	NO
		¿Se compara con frecuencia los registros del sistema contable con los activos fijos de la empresa?	1		1		1		SI
		¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?		1		1		1	NO
		¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?	1		1		1		SI
		¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?		1	1			1	NO
SUBTOTAL ACTIVIDADES DE CONTROL			5	9	7	7	5	9	

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN									
24	Cultura de Información en todos los Niveles	¿Se han implantado de políticas de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?	1		1		1		SI
		¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?		1	1		1		SI
		¿La empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?	1		1		1		SI
		¿Los informes reúnen atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	1		1		1		SI
25	Herramienta para la Supervisión	¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	1		1		1		SI
		¿Existe conocimiento de los niveles de la organización, de los elementos establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?		1		1		1	NO
		¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores de la empresa Camaronera Manglar?		1		1		1	NO
26	Sistemas Estratégicos Integrados e	¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas los procesos de la empresa Camaronera Manglar?		1	1		1		SI

		¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para atender los requerimientos?		1		1		1	NO
27	Confiabilidad de la Información	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de la información financiera de la empresa Camaronera Manglar?		1		1		1	NO
		¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?		1		1		1	NO
		¿La información es oportuna?		1		1		1	NO
		¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, está actualizado?	1		1		1		SI
		¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?		1		1		1	NO
		¿Existen mecanismos de control por parte de los directivos para evaluar los procesos y los sistemas de información?		1		1		1	NO
28	Comunicación Interna	¿Existe comunicación interna?	1		1			1	SI
		¿Se denuncia posibles actos indebidos?		1		1		1	NO
		¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?	1			1		1	NO
		¿Los empleados y trabajadores saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	1		1		1		SI
		¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas?	1			1		1	NO
		¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	1		1		1		SI
		¿La información es accesible?	1		1		1		SI

		¿La Dirección de la empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA. evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?		1		1		1		NO
29	Comunicación Externa	¿Existe comunicación externa?		1		1		1		NO
		¿Se ha implantado canales externos a los clientes sobre el diseño o la calidad del producto?		1		1		1		NO
		¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncios, videos y mensajes en la página web?		1		1		1		NO
		¿Existe comunicación con usuarios, clientes, autoridades y proveedores?	1			1	1			SI
		¿Se ha promocionado eficazmente el producto ofrecido por la empresa Camaronera Manglar?		1		1		1		NO
		¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?	1		1		1			SI
		¿Se ha difundido al personal el compromiso de cumplir con las metas y objetivos la empresa?		1		1		1		NO
	SUBTOTAL INFORMACION Y COMUNICACIÓN		13	17	12	18	12	18		
5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO										
30	Supervisión Permanente	¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?	1		1		1			SI
		¿Es monitoreado el desempeño contra las metas e indicadores identificados en los objetivos y planes?	1		1		1			SI

		¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento de los procesos?		1		1		1	NO
		¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?		1	1			1	NO
		¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa?		1		1		1	NO
		¿Los asesores internos y externos facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?	1			1		1	NO
31	Supervisión Interna	¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?		1		1	1		NO
		¿Existe planes de acción correctiva?	1		1		1		SI
		¿Las mejoras a los procesos quedan documentadas?	1			1	1		SI
		¿Para los procesos críticos se efectúa un monitoreo puntual?		1	1			1	NO
		¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos.		1		1		1	NO
		¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?	1			1		1	NO
		¿La gerencia evalúa periódicamente la efectividad del control y comunica los resultados a aquellos quienes sea pertinente?	1		1		1		SI
32	Supervisión Externa	¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores, externos y SRI?	1			1	1		SI

	¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?		1	1		1		SI
	¿Se informa de forma puntual los riesgos y controles sugeridos?		1		1		1	NO
	¿Se evalúa frecuentemente el cumplimiento de las leyes y normas vigentes a la empresa Camaronera Manglar?	1		1		1		SI
	¿El Gerente dispone el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de auditoría externa?	1		1		1		SI
<b>SUBTOTAL SUPERVISION Y MONITOREO</b>		10	8	9	9	10	8	
<b>TOTAL FINAL</b>		128		128		128		



**Fotos de la empresa**



**Salida de agua para denar la piscina**



**Alimento balanceado para el Camarón**



**Camarones producto de cosecha anterior (fotografía propia de la empresa)**



**Camarón recolectado como muestra**



**Camarón listo para el empaquetamiento**



**Panorámica de una de las piscinas**



**Piscinas**



## Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	TIEMPO											
	1er MES	2do MES	3er MES	4to MES	5to MES	6to MES	7mo MES	8vo MES	9no MES	10mo MES	11mo MES	12mo MES
<b>RECOLECCION DE INFORMACION</b> BIBLIOGRAFIA SONDEOS OBSERVACIONES CUESTIONARIOS PROCESAMIENTO DE DATOS INFORME	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****
<b>ANALISIS DE LA INFORMACION</b> CLASIFICACION INTERPRETACION ANALISIS DE CASOS EVALUACION GLOBAL CONCLUSIONES PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS												
<b>REDACCION DE LA TESIS</b> CAPITULO I CAPITULO II CAPITULO III CAPITULO IV ANEXOS BIBLIOGRAFIA												